

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA EKONOMICKÉ ŽURNALISTIKY

Rodinné podnikání se zaměřením na firmu Hostinec a Pivovar U Koníčka

Family Business with focus on the Firm Inn and Brewery U Koníčka

Student: Bc. Jana Mikolášová

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Jana Geršlová, CSc.

Ostrava 2015

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jana Mikolášová**
Studijní program: N6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor: 6202T095 Ekonomika a právo v žurnalistice
Téma: **Rodinné podnikání se zaměřením na firmu Hostinec a Pivovar U Koníčka**
Family Business with focus on the Firm Inn and Brewery U Koníčka

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretické aspekty rodinného podnikání
3. Historie a analýza rodinného podnikání Hostince a Pivovaru U Koníčka
4. Vymezení klíčových atributů rozvoje podnikání Hostince a Pivovaru U Koníčka
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KORÁB, V., A. HANZELKOVÁ a M. MIHALISKO. *Rodinné podnikání: způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1843-6.

SRPOVÁ, Jitka et al. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

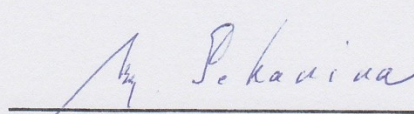
VESELÁ, Renata et al. *Rodina a rodinné právo: historie, současnost a perspektivy*. 2. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2005. 283 s. ISBN 80-86432-93-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

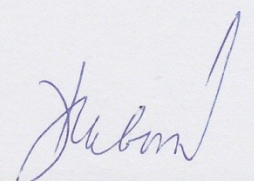
Vedoucí diplomové práce: **prof. PhDr. Jana Geršlová, CSc.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015

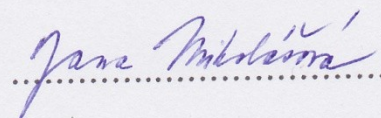

Doc. PhDr. PaedDr. Milan Sekanina, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 24. dubna 2015



Bc. Jana Mikolášová

Tímto děkuji prof. PhDr. Janě Geršlové, CSc., vedoucí mé diplomové práce, za podnětné rady a čas, který mi věnovala. Současně děkuji Janě V., majitelce Hostince a Pivovaru U Koníčka, spoluvlastníkům a zaměstnancům této firmy za jejich profesionální přístup a výbornou komunikaci při zpracování diplomové práce zaměřené na rodinné podnikání.

OBSAH

1 Úvod	5
2 Teoretické aspekty rodinného podnikání	6
2.1 Podnikání	6
2.2 Rodina	8
2.2.1 Historické pojetí rodiny	8
2.2.2 Soudobé pojetí rodiny	8
2.3 Vymezení rodinné firmy	10
2.3.1 Rodinná firma z pohledu teorie podnikání	10
2.3.2 Právní aspekty vymezení podnikání rodiny	13
2.4 Následnictví v rodinném podnikání	14
2.5 Řízení v rodinném podniku	15
2.5.1 Management vlastníků	16
2.5.2 Rodinný management	16
2.5.3 Managementu vlastníka/rodiny s účastí externích manažerů	17
2.5.4 Čisté řízení prostřednictvím externích manažerů	17
2.6 Historie podnikání	18
2.6.1 Historie rodinného podnikání ve světě	18
2.6.2 Historie podnikání v Čechách	21
2.6.3 Nástin historie podnikání na Frýdecko-Místecku	22
2.7 Právní formy v podnikání	24
2.8 Typologie podnikání	26
2.9 Význam malých a středních podniků	27
2.10 Vývojové fáze podnikání	28
2.10.1 Fáze prolog	28
2.10.2 Fáze start	28
2.10.3 Fáze přežití	29
2.10.4 Fáze růst	29
2.10.5 Fáze epilog – zánik podnikatelských subjektů	31
3 Historie a analýza rodinného podnikání Hostince a Pivovaru U Koníčka	33
3.1 Stručná charakteristika objektu zkoumání a postupu vypracování praktické části diplomové práce	33

3.2 Shrnutí řízeného strukturovaného rozhovoru s vybranými členy rodinného Hostince a Pivovaru U Koníčka	37
3.3 Historická analýza stěžejních vztahů a ukazatelů rodinných firem Hostinec a Pivovar U Koníčka	38
3.3.1 Firma Restaurace	38
3.3.2 Firma Pivovar	43
3.3.4 Shrnutí kapitoly	46
3.4 Vztahová analýza v rodinné firmě s ohledem na vývojové fáze podnikání	47
3.4.2 Současný stav	48
4 Vymezení klíčových atributů rozvoje podnikání Hostince a Pivovaru U Koníčka	52
4.1 Shrnutí poznatků z analýz a vymezení závěrečné SWOT analýzy	52
4.1.1 Silné stránky	54
4.1.2 Slabé stránky	54
4.1.3 Příležitosti	55
4.1.4 Ohrožení	55
4.1.5 Shrnutí SWOT analýzy	55
4.2 Nástin možných variant vývoje rodinného podnikání s ohledem na rizika pro rodinu a jednotlivé firmy	56
4.3 Porovnání praktických zkušeností a poznatků s informacemi získanými z dostupné odborné literatury	59
5 Závěr	61
Seznam použité literatury	63
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

Historicky patří rodinné podnikání k nejstarším formám podnikání v dějinách lidstva, které se rozvíjí do současné doby. Aktuálnost problematiky rodinného podnikání v ČR narůstá z několika důvodů. Zejména jde o to, že řada podnikatelů, kteří založili své podnikání po roce 1990, se dostává do důchodového věku. Stojí před rozhodnutím, zda podnikatelské aktivity ukončí nebo svou firmu prodá, případně ji předá rodinným příslušníkům. Druhým důvodem rozvoje rodinného podnikání je revitalizace, resp. posílení podílů firem ve vlastnictví českých občanů, kteří by navázali na tradici významných podnikatelských rodin, např. Baťů.

Cílem diplomové práce je na základě teoretických poznatků provést popis a analýzu rodinného podnikání Hostince a Pivovaru U Koníčka. Vyhodnotit poznatky získané v rodinných firmách v kontextu s teoretickými zdroji a navrhnout opatření k dalšímu rozvoji podnikání zkoumané rodiny.

Teoretická část diplomové práce je koncipována tak, aby vytvářela teoretický základ a metodický rámec pro praktickou část.

V praktické části diplomové práce byla vybrána rodina, která začala své podnikání od tzv. „nuly“. Podnikání se kromě rodičů věnují i děti a další rodinní příslušníci. Hostinec a Pivovar U Koníčka je typickým příkladem úspěšného rodinného podnikání již po dobu dvou desetiletí.

Vedle základního cíle diplomové práce je sledován další záměr – podpořit prezentaci úspěšného rodinného podnikání, podnikavost mladé generace a rozvoje podnikatelských aktivit v duchu myšlenky „hledejme nového Baťu“.¹

¹ „Podpora podnikání se soustřeďuje na malé a střední firmy bez akcentace rodinného fenoménu podnikání.“ VÁLKOVÁ, Dagmar, MIKOLÁŠ, Zdeněk a kol. *Rodinné podnikání: teorie a příklady z praxe*. VŠP Ostrava a VŠEMVS Bratislava, 2013/14, s. 4.

2 Teoretické aspekty rodinného podnikání

2.1 Podnikání

K naplnění cíle diplomové práce je potřeba širšího pohledu na námi zkoumané téma. Nejprve je nutno definovat klíčový pojem podnikání a následně objasnit problematiku rodinného podnikání, její podstatu a vymezení.

Definice podnikání

Dle autorů Lukes a Laguna: *„Bylo provedeno mnoho výzkumů zaměřených na otázku, co motivuje lidi k vytvoření podniku a zahájení podnikatelské kariéry. Tento problém byl zkoumán z různých úhlů pohledu, z nichž nejdůležitější je makroekonomické a individuální hledisko.“*²

V současné době se uplatňují tři ustálené definice podnikání, které jsou všeobecně uznávány. První pojetí pojednává o podnikání jako o procesu (činnosti), druhé se věnuje podnikání z pohledu přístupu (metody) a třetí pojetí se zaměřuje na hodnotovou orientaci podnikání (podnikání jako životní styl).³

a) Podnikání jako proces

Podnikání představuje určitou činnost, které se člověk věnuje s úmyslem naplnění vytyčeného cíle. Podnikání může mít podobu finanční i nefinanční (např. sociální podnikání) a lze jej rozdělit do sedmi základních pracovních rolí: vlastník, správce (ekonom), manažer, lídr (vůdce), výrobce, nákupce a prodejce. Jednotlivé role, profese se vymezují určitými charakteristikami a jsou předmětem zájmu vědecké a akademické obce.

² LUKES, Martin and Mariola LAGUNA. *Entrepreneurship: a psychological approach*. Praha: Oeconomica, 2010, s. 55.

³ SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010, s. 19–20.

b) Podnikání jako přístup

Podle Armstronga, uvedeného v publikaci Jitky Srpové (2010),⁴ je podnikatelský přístup charakteristický zájmem a snahou vytvořit tzv. přidanou hodnotu, individuální přístup k realizování zvoleného cíle, využívání vlastních zdrojů, času a vlastního jména k uskutečnění podnikatelského záměru, převzetí odpovědnosti, podstoupení přiměřeného rizika a v neposlední řadě také přijetí pozitivních výsledků. Podnikavý přístup je prezentován jako významný hybatel ekonomického a sociálního rozvoje.

c) Podnikání jako hodnotová orientace

Hodnotová orientace podnikání pojednává o tzv. podnikatelském duchu rozčleňující se do dvou základních složek. Jedná se o společenský a individuální rozměr (tedy životní styl podnikatele).

Do společenského rozměru se řadí mimo jiné všeobecné společenské postavení podnikatele. Výsledkem společenského zařazení vyplývá vliv a vládnoucí tendence podnikatele.

Individuální rozměr představuje specifický životní styl, který se vyznačuje zvláštními nároky, které jsou na podnikatele kladeny. Jsou jimi například odpovědnost, nesení rizika, odolnost vůči neurčitostem. K individuálnímu rozměru patří také druhé hledisko, a to v podobě výhod a vymožeností, jako je osobní autonomie, možnost vyššího výdělku apod.⁵

Existují i další definice podnikání, které akcentují např. kreativitu podnikatele. Podle R. D. Hishricha a M. P. Peterse: „...podnikání je proces utváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychologických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení.“⁶

⁴ SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010, s. 19–20.

⁵ Tamtéž, s. 19–20.

⁶ HISHRICH, R. D., PETERS, M. P. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996, s. 22.

2.2 Rodina

Rodinné podnikání je průnikem dvou pojmů podnikání a rodiny. Různá pojetí (kulturní a historické koncepty) rodiny výrazně ovlivňují charakter rodinného podnikání.

2.2.1 Historické pojetí rodiny

Porovnáme-li význam slova rodina s dnešním a původním významem, můžeme pozorovat řadu odlišností. V období středověku a částečně i starověku pojem rodina představoval dvojí pojetí.

První znamenal tzv. velkou domácnost. Jednalo se o společenství lidí, kteří žijí v jednom příbytku a společně hospodaří. Charakteristická pro dané společenství je tzv. hlava rodiny. *„Je to představa římského práva i bible, neboť obě kultury, jichž je ta naše dědičkou v přímé posloupnosti, tedy kultura antická i židovská, počítaly do rodiny nejenom pokrevní příbuzné, ale vůbec všechny v „domě“, tedy zpočátku i otroky, později i služebnictvo, případně ostatní zaměstnance, s nimiž rodina tvořila výrobní jednotu: tovaryše a učně, čeledíny a děvečky.“*⁷

Současně ve stejném období se ustálilo druhé pojetí, které odpovídalo vládnoucím třídám. Slovo rodina zde nabývalo významu tzv. pokrevního příbuzenství, které mohlo být rozptýleno v mnoha různých městech a zemích. Rodina zde tedy odpovídá výrazu rod.⁸

2.2.2 Soudobé pojetí rodiny

Ve snaze definovat pojem rodina z hlediska soudobého pojetí, se setkáme se značnými komplikacemi. Důvodem je možnost definování rodiny z hlediska různých vědních disciplín (například sociologie, psychologie, právo, ekonomie, demografie), dále pak rodinu můžeme vymezit z několika systémových stanovisek (psychoanalýza, behaviorismus apod.) a různých aspektů (například funkčnosti, vztahů, rolí a komunikace).

Z výzkumů konce minulého století vyplývá: *„...je to právě rodina psychologická, která se zdá být v této sociální struktuře nenahraditelnou a nezastupitelnou.“*⁹

⁷ MOŽNÝ, Ivo. *Moderní rodina: (mýty a skutečnosti)*. Brno: Blok, 1990, s. 17.

⁸ Rod – „velká skupina lidí, jež svazkem krve udržovala jednotu moci a majetku.“ MOŽNÝ, Ivo. *Moderní rodina: (mýty a skutečnosti)*. Brno: Blok, 1990, s. 18.

Zaměříme-li se na psychologickou rovinu, nalezneme následující definici: „*Rodina je společenská skupina spojená manželstvím nebo pokrevními vztahy, odpovědností a vzájemnou pomocí.*“ Z hlediska aplikované sociální psychologie definice rodiny zní: „*Rodina je institucionální biosociální skupina, vytvořená přinejmenším ze dvou členů odlišného pohlaví, mezi nimiž neexistuje pokrevní pouto.*“¹⁰

Při konfrontování daných dvou vědních oborů, psychologie a sociologie současně, se nám nabízí stanovisko Renáty Veselé, která definuje rodinu jako celek tvořený mužem, ženou a dítětem. Pouze za předpokladu zplodění potomka, můžeme hovořit o rodině. Dále Veselá rozlišuje dva typy rodiny.

Do první skupiny patří rodina jako klasický útvar, kdy muž a žena jsou ve svazku manželském a žijí spolu. Druhý typ představuje tzv. společenství neboli sociální skupina. Tento stav se uskuteční v momentě, kdy pár není sezdán a jeden či oba partneři si do společného soužití přivede dítě. V oblasti pedagogiky a sociologie se pro takové soužití ustálil termín „nová rodina“. Důvodem odlišení si můžeme vysvětlit na příkladu z praxe: „*Pojď se podívat, tvoje děti se popraly s mými dětmi.*“¹¹ Z výroku je patrné, že samotní rodiče nové rodiny nepřijali děti svého partnera za vlastní a zjevně je selektují. V sociální skupině dochází také k oslovování protějšního partnera pojmenováním teto, strejdo namísto osobního charakteru tati, mami.

Veselá dále uvádí výklad pojmu rodina jako „...základní a nejvýznamnější společenskou jednotku, jejíž společenský význam je nezastupitelný a jež je z tohoto důvodu pod ochranou státu a chráněna zákonem. Jedině zdravá rodina je zárukou zdravé výchovy dětí.“¹²

Z hlediska institucionální ekonomie se na rodinu pohlíží z hlediska tzv. reprodukčního, ale také má nepostradatelný vliv na produkci veřejných statků. Zastává tedy funkci soukromou i veřejnou.¹³

Uvedené skutečnosti jsou významným atributem i rodinného podnikání (jak mimo jiné vyplývá z analýzy rodinného podniku v praktické části této diplomové práce).

⁹ VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Aplikovaná sociální psychologie 1*. Praha: Portál, 1998, s. 304.

¹⁰ Tamtéž, s. 304.

¹¹ VESELÁ, Renata a kol. *Rodina a rodinné právo: historie, současnost a perspektivy*. 2. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2005, s. 11–12.

¹² Tamtéž, s. 13.

¹³ MLČOCH, Lubomír. *Ekonomie rodiny v proměnách času, institucí a hodnot*. 2. vyd. Praha: Karolinum, 2014. 192 s. ISBN 978-80-246-2323-8.

2.3 Vymezení rodinné firmy

2.3.1 Rodinná firma z pohledu teorie podnikání

Definovat pojem rodinné podnikání je značně komplikované. Jednotlivé odborné literatury mají své specifické definice, avšak jejich podstata se prolíná a v mnohém shoduje. Například poukazují na následující charakteristické rysy rodinného podniku: podnik je ve vlastnictví rodiny, dochází k výměně generací v průběhu podnikání (v řadách vlastníků nebo zaměstnanců), ve firmě pracuje vyšší počet rodinných příslušníků, projevuje se vliv rodiny na strategické vedení firmy, nebo také touha předat podnikání do rukou generace rodinných příslušníků.

Nepřeberné množství definic rodinného podnikání působilo značné obtíže zvláště v oblasti statisticky a výzkumného srovnávání rodinných podniků z pozice vědecké obce. Koncem minulého století proto Joseph H. Astrachan a Melissa Carey Shanker¹⁴ uvedli tři vymezení rodinného podniku, které se navzájem odlišují mírou zapojení rodiny do podnikání.¹⁵ Chua, Chrismana a Sharma uvádějí, že: „...*právě zájem rodiny o podnikání je to, co má za následek odlišnosti rodinného a nerodinného podnikání.*“¹⁶

První vymezení autoři nazvali široká definice, kde popisují vliv rodiny na strategický vývoj podnikání, avšak nemusí mít podíl akcií v dané firmě. Vlastníci mají představu o udržení podnikání v rodině.

Druhým vymezením je tzv. středně široká definice, ve které je stěžejní podíl vlastnictví (akcií) zakladatele nebo jeho rodinných nástupců.

Ve třetí tzv. úzké definici je do podnikání zapojeno více členů rodiny generačně různorodých. Vlastnické i řídicí (manažerské) funkce jsou v přímé režii rodiny.

Definice vymezené do tří oblastí se později v praxi ukázaly nepříliš vhodné pro své hraniční rozdělení mezi rodinnými a nerodinnými podniky. V praxi se můžeme setkat

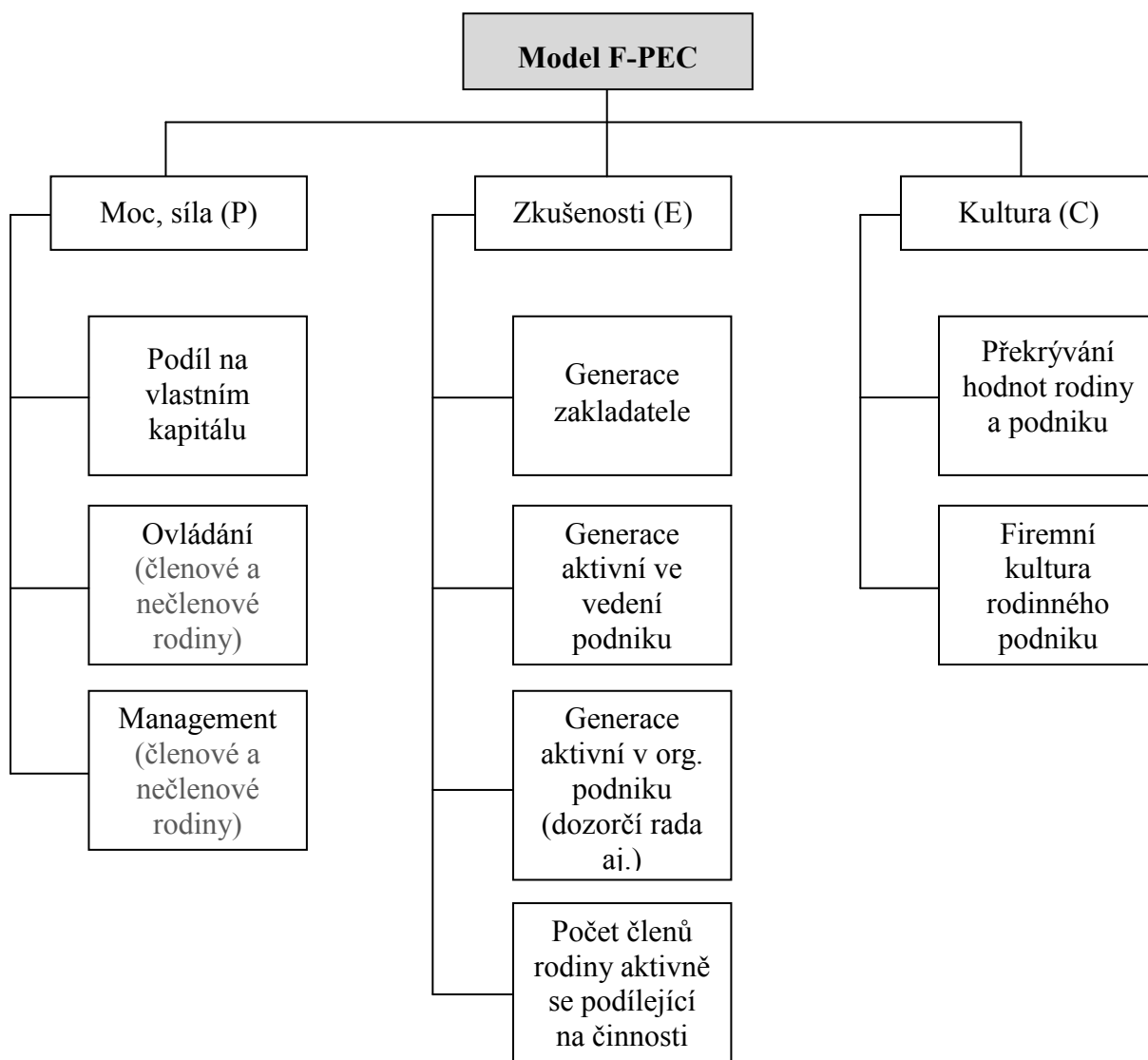
¹⁴ WILEY ONLINE LIBRARY. *Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look* [online]. Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1741-6248.2003.tb00015.x/abstrac>

¹⁵ KORÁB, Vojtěch, HANZELKOVÁ, Alena a Marek MIHALSKO. *Rodinné podnikání: způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví*. Brno: Computer Press, 2008, s. 20.

¹⁶ ODEHNALOVÁ, Pavla. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Brno: Masarykova univerzita, 2011, s. 18.

se smíšenými podniky.¹⁷ Přispěním Astrachana, Kleina a Smyrniase, kteří v roce 2002 definovali koncept tzv. F-PEC (Family influence through Power, Experience and Culture), jsme nyní schopni zjistit tzv. míru rodinnosti.¹⁸

Obr. 2.1 Model F-PEC



Zdroj: KORÁB, Vojtěch, HANZELKOVÁ, Alena a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání: způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví*. Brno: Computer Press, 2008, 23 s.

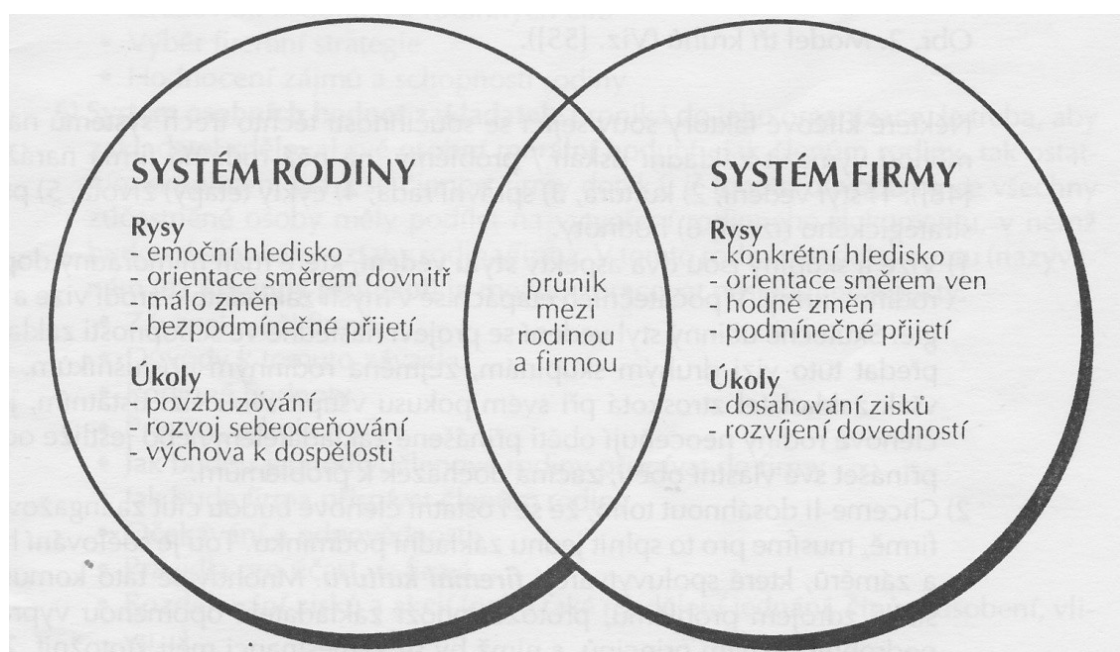
¹⁷ KORÁB, Vojtěch, HANZELKOVÁ, Alena a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání: způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví*. Brno: Computer Press, 2008, s. 20.

¹⁸ ODEHNALOVÁ, Pavla. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Brno: Masarykova univerzita, 2011, s. 18–19.

Tento model se zaměřuje na měření vlivu rodiny na rodinný podnik v rámci mezinárodního hlediska. Měření se zjišťuje na základě třech složek, a to síly (Power), dále pak zkušeností (Experience) a kulturou (Culture).¹⁹

Nutno si uvědomit, že teoretické modely (koncepty) rodinného podnikání jsou v konkrétních podmínkách modifikovány pod vlivem tradic, kultury v regionu, vlivu církví, politických názorů, globálních trendů atd. Obecně platí: „Rodinné prostředí je charakteristické tím, že vytváří pocit jistoty a stability. Chování jedinců i jejich vzájemné vztahy pak mohou probíhat na základě podvědomých fungujících rituálů. Naproti tomu cílem podniku je vykazovat zisk a k tomuto cíli by mělo směřovat i jednání lidí v podniku.“²⁰

Obr. 2.2 Vzájemné překrývání systémů rodinné firmy



Zdroj: KORÁB, Vojtěch. *Jak pracují malé rodinné firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Podnikatelská fakulta, 1998, s. 13.

V konkrétních podmínkách regionu Slezska, kde působí zkoumané rodinné firmy Hostince a Pivovar U Koníčka, existuje určitý filozofický rozpor mezi standardním cílem podnikání,

¹⁹ KORÁB, Vojtěch, HANZELKOVÁ, Alena a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání: způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví*. Brno: Computer Press, 2008, 23–24 s.

²⁰ VÁLKOVÁ, Dagmar, MIKOLÁŠ, Zdeněk a kol. *Rodinné podnikání: teorie a příklady z praxe*. VŠP Ostrava a VŠEMVS Bratislava, 2013/14, s. 16.

ziskem a poměrně konzervativními hodnotami solidarity, vztahů mezi rodiči, dětmi apod. plynoucími z křesťanství (které je v této oblasti hluboce zakořeněno).

Rovněž nutno zdůraznit tradiční vztahy mezi otcem a synem nebo mezi matkou a dcerou, mezi rodinnými příslušníky a zaměstnanci uplatňované ve vymezeném regionu, jak teoreticky rovněž popsali Hisrich a Peters.

V současné době, kdy následníky (novými majiteli) původně rodinné firmy nejsou pokrevní příbuzní, jako rodinné podnikání se chápe podnikání, které udržuje hodnoty, styl a ducha rodinného podnikání původní rodiny.

Vzhledem na faktory šířící se globalizace, vývoj „rodinné kultury“ v ČR a trendy v rozvoji rodinném podnikání je možné rodinnou firmu definovat volněji: *„Rodinným podnikem v nejširším slova smyslu chápeme všechny podniky, nezávisle na tom, zda jsou či nejsou vlastněny či řízeny generacemi potomků jeho původních zakladatelů, pokud tyto podniky udržují ducha a filozofii podnikání a styl řízení a vlastnění rodiny původních zakladatelů podniku.“*²¹

Tato definice je alternativou k přesnějšímu pochopení a vymezení podstaty rodinného podnikání v historických podmínkách násilného přerušení jeho kontinuity rodinného (např. v ČR v období 1939–1989) a soudobé globalizace (např. vstup strategických investorů rodinného typu do ČR nejen z evropských zemí, ale např. i z Asie). Uvedená definice je vhodná k posuzování rodinného podnikání v rámci terénního praktického výzkumu (viz praktická část diplomové práce).

2.3.2 Právní aspekty vymezení podnikání rodiny

Rodinný závod – V tržním prostředí ČR dosud nebyly pro podnikání příznivé podmínky. Mezi hlavní příčiny patří např. zdoluhavá a neustále se měnící legislativa. Po několika desítkách let poprvé v novém občanském zákoníku v části o rodině je definováno rodinné podnikání (§ 700–709): *„Za rodinný se považuje závod, ve kterém společně pracují manželé nebo alespoň s jedním z manželů i jejich příbuzní až do třetího stupně nebo osoby s manžely sešvagřené až do druhého stupně a který je ve vlastnictví některé z těchto osob. Na ty z nich,*

²¹ VÁLKOVÁ, Dagmar, MIKOLÁŠ, Zdeněk a kol. *Rodinné podnikání: teorie a příklady z praxe*. VŠP Ostrava a VŠEMVS Bratislava, 2013/14, s. 13–14.

*kteří trvale pracují pro rodinu nebo pro rodinný závod, se hledí jako na členy rodiny zúčastněné na provozu rodinného závodu.*²²

Zvláště tedy nový občanský zákoník (§ 700–709)²³ a zákon o obchodních korporacích²⁴ nabízí od 1. 1. 2014 širší spektrum právních variant rozvoje rodinného podnikání.

Nová legislativa platná v ČR od 1. 1. 2014 vnáší do právní teorie i praxe odlišné pojmy než tomu bylo dosud, čímž vzniká značná pojmová zmatečnost. Ekonomie a teorie podnikání používá obvykle pojmy firma, resp. rodinná firma. Nauka o podniku a teorie managementu používá ve stejném významu pojem podnik, který se dělí na nižší složky závody. Dokonce do 31. 12. 2013 zrušený Hospodářský zákoník používal pojem podnik ve stejném smyslu jako nauka o podniku a management. Nyní občanský zákoník a zákon o obchodních korporacích ve stejném významu hovoří o závodu, resp. rodinného závodu.

V diplomové práci je podle kontextu používán pojem rodinná firma, případně rodinný podnik (přihlíží se rovněž k terminologii používané v praxi, pojem rodinný závod je dosud pro praxe obvykle neznámý a nepochopitelný).

2.4 Následnictví v rodinném podnikání

Rodinné podnikání je spojeno s řadou specifických problémů, které jsou způsobeny propojením rodinné a podnikové složky. Jedním z obtíží je například generační výměna. Koráb (2008) uvádí, že pouhá třetina rodinných podniků tzv. přežije první generační výměnu a z této části následně jen polovině rodinných podniků se podaří uskutečnit druhou obměnu generací.

Z hlediska rodinného podnikání a procesu následnictví je potřeba zahrnutí vědomého úmyslu předání již existujícího podniku následujícím generacím a zaměření na budoucnost rozvoje firmy.²⁵

²² Zákon č. 89 ze dne 26. března 2012. In: *Nový občanský zákoník 2014*. Ostrava: Nakladatelství Sagit, 2012, zákon č. 89/2012 Sb. § 700 Odst. 1.

²³ Tzv. „rodinný závod“ je definován v §700–707. Zákon č. 89 ze dne 26. března 2012. In: *Nový občanský zákoník 2014*. Ostrava: Nakladatelství Sagit, 2012. s. 320. ISBN 978-80-7208-920-8.

²⁴ Zákon č. 90 ze dne 1. března 2013. In: *Zákon o obchodních korporacích 2014*. Ostrava: Nakladatelství Sagit, 2012. s. 112. ISBN 978-80-7208-921-5.

²⁵ VÁLKOVÁ, Dagmar, MIKOLÁŠ, Zdeněk a kol. *Rodinné podnikání: teorie a příklady z praxe*. VŠP Ostrava a VŠEMVS Bratislava, 2013/14, s. 13.

V rámci procesu generační výměny je důležité s dostatečným předstihem naplánovat způsob předání vlastnictví a také postup svěření pravomocí ve správě a v řízení podniku.

Konkrétně je vhodné se zaměřit na tři následující body:

- zajistit správu co největšího množství kapitálu zainteresovanými rodinnými příslušníky
- vytvořit řád v oblasti vlastnictví a správy pro budoucí generaci
- zajištění spravedlivé kompenzace vyloučeným následníkům

Podle Korába: „...*podnikatel by měl uvnitř své rodiny vytvářet a pěstovat touhu ujmout se správy rodinného podniku dlouho předtím, než začne reálně pomýšlet na svůj odchod do ústraní.*“²⁶ Při převodu vlastnictví Koráb doporučuje obrátit se na odborníka s právním vzděláním.

Generační výměna v rodinném podnikání provází mnoho komplikací z pozice současného vlastníka, ale také v návaznosti na rodinné vztahy (sociálně-psychologické faktory, které jsou neodmyslitelnou součástí rodinného uskupení). Vlastník by se měl zaměřit na problematiku výběru adekvátního následníka, vhodné doby a také způsobu generační výměny.²⁷

Pod vlivem šířící se globalizace a trendů v rozvoji rodinném podnikání je možné následnictví v rodinném podnikání definovat volněji: „*Rodinná firma mající sídlo na území České republiky a byla majoritně vlastněna českými občany následně (v další generaci vlastníků) působí na území ČR a je majoritně vlastněna českými občany, přičemž si uchovává charakter rodinné firmy.*“²⁸

2.5 Řízení v rodinném podniku

V rodinném podnikání mohou nastat čtyři formy řízení společnosti, a to prostřednictvím managementu vlastníků, managementu rodiny, managementu vlastníka/rodiny s účastí externích manažerů a čisté řízení prostřednictvím externích manažerů.

²⁶ KORÁB, Vojtěch, HANZELKOVÁ, Alena a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání: způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví*. Brno: Computer Press, 2008, s. 133.

²⁷ Tamtéž, s. 130–131, 140.

²⁸ VÁLKOVÁ, Dagmar, MIKOLÁŠ, Zdeněk a kol. *Rodinné podnikání: teorie a příklady z praxe*. VŠP Ostrava a VŠEMVS Bratislava, 2013/14, s. 13–14.

2.5.1 Management vlastníků

Pojem management vlastníků znamená, že všechny podnikové funkce ve vrcholovém vedení (veškerá moc a rozhodovací pravomoc) náleží jednomu, či více vlastníků. Rozlišujeme tedy dvě situace, kdy řídicí záležitosti firmy spravuje jeden vlastník (tzv. management samovládce), nebo je vedení podniku založeno na poměrovém rozdělení mezi více vlastníků (tzv. partnerský management).

a) Management samovládce

Vlastník se neuchyluje k delegování pravomocí. Na základě této skutečnosti se dokazuje ve firmě rychlejší a snadnější komunikace. Na druhou stranu jsou s managementem jednoho vlastníka spojené také negativní jevy např. při řešení komplexních a nestrukturalizovaných problémů. Prosperita společnosti závisí na osobních charakteristikách podnikatele, jako je vzdělání, vědomosti, zkušenosti, intuice apod.

b) Partnerský management

Dvě různé skupiny vlastníků mají překrývající funkce. Úskalím se stávají rozdílné zkušenosti a tzv. životní příběhy, které v oblasti vedení firmy mohou působit značné komplikace.

2.5.2 Rodinný management

V momentě, kdy dva a více rodinných příslušníků se účastní řízení podniku bez ohledu na vlastnický podíl ve firmě. Jako příklad si můžeme uvést vlastnictví podniku náležící jedné osobě – otci a na vrcholovém řízení se podílí otec a jeho dva synové. (Pokud by manažerské řízení prováděl otec a synové, jenž vlastní firemní podíl, hovoříme o kombinaci rodinného a partnerského managementu.)

a) Management sourozenců

V managementu sourozenců se setkáme s několika sociologicko-psychologickými faktory. Dochází zde ke střetu sourozenců v závislosti s provázáním jejich raného dětství a vymezení

rolí v rodině. Např. v případě, že by mladší bratr zastával vyšší podnikovou funkci než jeho starší bratr, nejméně přejícný bude právě starší bratr. Zastává-li vedoucí pozici sestra, jejími odpůrci se stávají nejen její vlastní sourozenci, ale také její matka.

b) Management se zapojením zeťů a snach

Tato forma vrcholového řízení podniku není z hlediska zkušeností nejvhodnější. Podle Korába (2008) musí zeťové a snachy prokazovat své znalosti, zkušenosti a schopnosti s větší intenzitou než rodinní příslušníci. Posléze, po uvedení do vrcholové řídicí funkce, mohou nastat situace závidy ze strany sourozence manžela zete nebo snachy (tedy švagra nebo švagrové), nebo dokonce zeťů a snach, kterým nebyla funkce přidělena.

c) Management „klanu“

S managementem klanu se příliš nemáme možnost setkat. Jedná se o zapojení do vrcholové řídicí funkce také bratranců, sestřenic, tet, strejdů apod. Tato forma managementu se vyskytuje ve velkých společnostech.

2.5.3 Managementu vlastníka/rodiny s účastí externích manažerů

Koráb (2008) uvádí, že podle výzkumu provedeného v Německu, z 850 rodinných podniků je 14 % rodinných podniků, které řídí pouze externí manažeři, jedná se tedy o management s účastí externích manažerů, kde nastalo úplné oddělení vlastnických a řídicích funkcí. Ve 42 % se podílí na vrcholové řídicí funkci rodinní příslušníci zároveň s externími manažery. Zbýlých 44 % náleží podnikům, které vlastní i řídí pouze rodinní příslušníci.

2.5.4 Čisté řízení prostřednictvím externích manažerů

Výhody a nevýhody oddělené řídicí a vlastnické oblasti začaly být předmětem diskuzí v 70. letech 20. století. Koráb (2008) uvádí, že podle výsledků zkoumání není možné jednoznačně určit kladné, či záporné tendence odděleného řízení a vlastnictví.²⁹

²⁹ KORÁB, Vojtěch, HANZELKOVÁ, Alena a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání: způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví*. Brno: Computer Press, 2008, s. 30–34.

2.6 Historie podnikání

V zájmu pochopení soudobé podoby rodinného podnikání je nezbytné věnovat pozornost i historickému odkazu. Zvláště v Československu během minulého století podnikání a rodinné podnikání poznamenaly politické turbulence. Proto nutno hledat poučení především v historii podnikání ve světě.

2.6.1 Historie rodinného podnikání ve světě

Dění všedních dnů probíhá mnohdy bez hlubšího bádání po příčinách a důsledcích. Nacházíme se na konkrétním místě v dané době a zabýváme se určitými problémy. Jedinec se z velké míry chová intuitivně a na základě svých dosavadních zkušeností a znalostí. Mnohé úkony, postupy a jednání by však formoval jiným, účelnějším způsobem po prohloubení vědomostí v oblasti historie. Studium dějin, usnadňuje orientaci v přítomnosti (historie je kompasem na cestě současného dění). Jedině znalostí dob minulých jsme schopni pochopit v souvislostech současná dění, jejich příčiny a možné následky. *„I když se historické konstelace událostí nikdy neopakují, přesto je pohled z dnešního světa poučný: je možné si uvědomit souvislosti tehdejších chyb, daleko výrazněji je jasné, které informace mohou být pro vlastní rozhodování důležité - byť je situace zcela odlišná.“*³⁰

Dějiny nám objasňují otázky a osvětlují jedinečné okolnosti, jejich vývoj a tendence. *„Teprve ve zpětném pohledu lze dobře studovat celý komplex příčin a následků, postupy jednotlivých aktérů v mikroekonomické či makroekonomické rovině.“*³¹

Proto k pochopení základních principů podnikání je důležité znát historické souvislosti. V historickém kontextu je potřeba postupovat chronologicky k vytvoření určitého systému formující ucelené představy.

Moderní dějiny jsou tvořeny z převážné části podniky, které se stávají hlavními tvůrci národního hospodářství.³² Zaměříme-li se na české dějiny podnikání, objevíme několik zlomových okamžiků.

³⁰ GERŠLOVÁ, Jana. *Dějiny moderního podnikání*. Praha: Professional Publishing, 2012, s. 16.

³¹ Tamtéž, s. 16.

³² Nutno podotknout, že záleží také na fázi vývoje a takzvané vyzrálosti podnikatelů a dané společnosti. GERŠLOVÁ, Jana. *Dějiny moderního podnikání*. Praha: Professional Publishing, 2012, s. 21–23 s.

Na podnikání v historickém kontextu se můžeme podívat z několika hledisek, které podnikání ovlivňovalo. Na počátku historie podnikání stála kvalita nabízeného produktu a osobnost zakladatele firmy. Zde hrály významnou roli faktory, jako je podniková kultura, etika a dodržování tradic. Vyváženost předešlého výčtu hodnot a prvků, zaručovalo dlouhodobý úspěch podniků.

Tab. 2.1 Porovnání charakteristik rodiny a podniku

Rodina	Podnik
Rodina přežije tehdy, když bude mít své členy.	Podnik přežije tehdy, když zůstane platebně schopný.
Aby rodina přežila, musí zajistit fyzické a s tím úzce spojené psychické zdraví a blaho svých členů.	Aby podnik přežil, musí zajistit svůj vývoj, výrobu a odbyt svých výrobků/služeb.
Komunikace probíhá jako interakce mezi členy rodiny a respektuje pravidla specifická v rodině, která jsou jen částečně formalizovaná.	Komunikace je silně formalizovaná podle hierarchie, zaměřená na rozhodování a řídí se specifickými pravidly v podniku, které jsou racionálně zdůvodnitelné.
Osoby stojí v centru pozornosti.	Věcně orientované funkce stojí ve středu zájmu.
Členové rodiny nejsou jako osobnosti vyměnitelní a jejich individualita je nezaměnitelná.	Pracovníci firmy musí být jako nositelé určitých rolí v zásadě vyměnitelní.
Váha člena rodiny nespočívá primárně v tom, jakou funkci v rodině má, ale v samotné skutečnosti, že je člen rodiny.	Váha pracovníka spočívá primárně v tom, co dělá; neodvozuje se od jeho celkové osobnosti, ale selektivně pouze z úlohy, kterou má plnit.
Vztahy mezi rodinou a jejími členy jsou jen velmi těžko vypověditelné, nebo vůbec.	Vztahy mezi podnikem a zaměstnanci jsou vypověditelné.
Proces „dávát a brát“ je v rodině ve dlouhých fázích rozdělen asymetricky, tj. výkony jsou podávány bez toho, aniž by se očekával bezprostřední honorář (např. rodiče versus děti.)	Ohodnocení výkonů a jejich honorování se řídí vztahem podniku k zaměstnancům, vládne symetrie, pokud jsou dohodnuté výkony plněny podle dané smlouvy.
Proces „dávát a brát“ je bilancován dlouhodobě a subjektivně, tj. za výkony pro členy rodiny se očekává honorování teprve v daleké budoucnosti.	Proces „dávát a brát“ je řešen krátkodobě, je v každém okamžiku doložitelný a bilancovaný.
Spravedlnost se rozumí převážně ve smyslu stejných nároků na práva, povinnosti a očekávání.	Spravedlnost je chápána ve smyslu oceňování výkonu. Rozdíly jsou zdůrazněny a různě honorovány.

Zdroj: SIMON, F., WIMMER, R., GROTH, T. Mehrgeneration-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Haniel, Merck u.a. Heidelberg: Carl-Auer Verlag 2005, s. 35.³³

³³ GERŠLOVÁ, Jana. *Dějiny moderního podnikání*. Praha: Professional Publishing, 2012, s. 78.

Prvotní společnosti měli charakter rodinných firem. Pohlédneme-li do dávné minulosti, můžeme podle Korába (2008) shledat první rodinný podnik již v době života Ježíše Krista, který: „*Pracoval jako dělník stejně jako jeho otec Josef.*“³⁴ Stále existující podnik v ruce jednoho rodinného klanu je japonská stavební firma Kongo-Gumi, jejíž počátky se datují do roku 593.

Historie novodobého podnikání se vztahuje ke konci 19. století. Počátky formování úspěšných podniků, které setrvaly dodnes, sahají do roku 1870. Podniky měly ve společnosti stěžejní význam, svou existencí ovlivňovaly společenský vývoj, tvořily kulturní normy, politiku státu apod. Z předcházejícího výčtu několika oblastí je zřejmé, že podnikání mělo významný podíl v rámci širokého hospodářského kontextu.

První podnikatelé zakládají své firmy, které staví na základě rodinného faktoru. Dochází k propojení dvou oblastí, a to podniku a rodiny. Došlo k propojení roviny vlastnické a manažerské. O tom, zda firma bude úspěšná a prosperující mělo vliv několik prvků. Stěžejní však byla osobnost zakladatele rodinného podniku, která měla rozhodující vliv na chod podniku. Vyskytovaly se většinou menší rodinné firmy, které se dědily z otce na syna.

Tehdejší podnikatelé znali ve svých firmách jednotlivé zaměstnance osobně, věděli vše o jejich rodinách. Bylo běžné, že zaměstnanec pracoval v rodinné firmě celý život a mnohdy i další generace. Podnikatel vytvářel podnikovou kulturu, kterou nezdědka vyžadoval i ve své domácnosti. Budoval si společenské postavení a začínal si uvědomovat svou tzv. sílu vlivu. Tyto tendence podnikatelé využívali v angažování se v politické, sociální i sportovní sféře. Zaměstnanci souzněli s atmosférou podniku a byli hrdí na to, že mohou pracovat pod danou společností a dále šířit firemní kulturu. Začaly se objevovat tradice a nepodložené události v podobě legend.

Ke správnému chodu podniku neodmyslitelně patří pravidla a normy chování. Již na počátku novodobého podnikání se začíná formovat podnikatelská etika.³⁵ Každá firma měla nastavený svůj vnitřní řád a chod podniku měl poměrně jasně vymezená pravidla.

³⁴ KORÁB, Vojtěch, HANZELKOVÁ, Alena a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání: způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví*. Brno: Computer Press, 2008, s. 9.

³⁵ „Podnikatelská etika je součástí širšího okruhu, nazvaného podnikatelská kultura. Je to velmi široký pojem, ke kterému – stejně jako k pojmu podnikatelská etika – existuje velké množství definic. Jde o velmi důležitý faktor ovlivňující podnikání, který ovšem spočívá v nemateriální sféře, zahrnující charakter, ducha, styl, podnikatelskou filozofii firmy.“ GERŠLOVÁ, Jana. *Dějiny moderního podnikání*. Praha: Professional Publishing, 2012, s. 183. Přejdou-li však firemní řády v tradiční zvyklost, znamená to pro danou korporaci krok k dlouhodobému úspěchu.

Kultura, etika a dodržování tradic se postupně měnily v kontextu s politickými změnami a sociálně ekonomickými poměry v jednotlivých státech.

Více k dané problematice je uvedeno v Příloze č. 1 – Základní souvislosti světové historie podnikání.

2.6.2 Historie podnikání v Čechách

Rodinné podnikání v českých zemích má dlouholetou tradici. Rodinné podnikání se již vyskytovalo v pospolité společnosti v souvislosti se snahou o přežití. Od počátku 13. století se začaly objevovat cechovní zřízení, která zajišťovala tzv. ochranu výrobcům v konkrétním odvětví (např. kontrola výše cen, počet výrobků a mistrů v daném oboru). Cechy nejprve vznikaly ve velkých městech, později i v menších městských lokalitách. V cechovním zřízení bylo typické dědění řemesla z otce na syna.³⁶ V průběhu několika let cechovní zřízení ztrácelo svůj vliv a zejména na rozšířená domácí řemesla (např. plátenictví z východních Čech a z podhorských oblastí) navazoval vznik manufaktur. Tzv. faktoři odkupovali od tkalců látky a dováželi je do skladů v Lužicích a ve Slezsku. Kromě plátenictví se v českých zemích uplatnilo sklářství v oblasti Lužických hor a železářství.³⁷

Odehnalová hovoří také o pozdějších podobách rodinného podnikání prostřednictvím šlechtických rodin, které na svých pozemcích zaměstnávali služebnictvo a sezónní dělníky. Jako příklad uvádí rod Smiřických z přelomu 16. a 17. století, působící v severovýchodních Čechách. Tento rod patřil ve své době k nejúspěšnějším rodům v podnikání. Své podnikání zaměřili na finanční výnosnost, kterou jejich panství přinášel až do roku 1948 pivovar a dále pak obilná produkce. V 17. století se dařilo také rodu Trčkových z Lípy a šlechtici z výhodné oblasti Hradecka a Litoměřicka.³⁸

V období průmyslové revoluce v českých zemích ve 20. až 70. letech 19. století docházelo k přechodu na tovární výrobu. Nejprve se výroba uplatňovala v textilním průmyslu (továrna Tylex Letovice), dále se prosadil strojný (Ringhofferovy závody na výrobu vagónů) a těžký průmysl.

³⁶ ODEHNALOVÁ, Pavla. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Brno: Masarykova univerzita, 2011, s. 11.

³⁷ CZECH.CZ. *Vznik manufaktur*. [online]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/66707-vznik-manufaktur>

³⁸ ODEHNALOVÁ, Pavla. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Brno: Masarykova univerzita, 2011, s. 11, 12.

Důležitým milníkem v historii prvotních podnikatelských činností bylo v roce 1859 vydání živnostenského řádu, což mělo za následek formální zrušení cechovního zřízení.³⁹

Pro dané období byl typický přechod z otce uplatňující manufakturní výrobu na syna, který zpravidla dědil veškerý majetek zakladatele podniku a posléze manufakturní výrobu převáděl na výrobu tovární.

V 19. století vznikaly další továrny jako např. Vizovická pálenice (zakladatel Karel Singer), továrna na hudební nástroje Petrof, továrna obuvi Baťa, továrna bylinných likérů založena J. Becherem a továrna na výrobu nábytku Thonet. V podhorských oblastech stále převládal sklářský průmysl. Jedny z nejznámějších byly např. Sklářny Kavalier Bohemia. V roce 1859 se projevil také rozvoj těžkého průmyslu prostřednictvím založení Škodových závodů.

Během první světové války se na území ČSR z 21 % uplatňoval textilní průmysl, oděvní a obuvnický. Na druhé pozici se umístil se 14,4 % metalurgicko-strojírenské obory a 5,4 % tvořil báňský průmysl. Z hlediska dynamického vývoje převažoval těžký průmysl, ovšem dosavadní podíl uplatnění zaujímal lehký průmysl vůči těžkému v poměru 70 : 30. V období první republiky se projevil pokles průmyslové výroby. Ekonomika byla na vysoké úrovni a proexportně otevřená. Vyvážely se zejména textilie, oděvy a obuv (zejména se uplatňovaly Baťovy závody). V průběhu Druhé světové války převládal těžký průmysl a značně se rozvinuly Škodovy závody v důsledku militarizačních procesů. V období 1945 až 1989 se rychle navrátil do předválečného stavu. Tato příznivá situace se změnila po nastolení sociálního systému a znárodnění všech továren. Soukromé podnikání bylo v roce 1948 zcela potlačeno.⁴⁰

2.6.3 Nástin historie podnikání na Frýdecko-Místecku⁴¹

Hospodářství na Frýdecko-Místecku se rozvíjelo v závislosti na cechovních řádech. Největší úlohu na počátku 16. století představovaly soukenické cechy. V roce 1509 byly

³⁹ Cechovní zřízení byly nositeli kvality výroby. Přísné podmínky cechovních řádů mělo degradační účinky na řemeslnou a obchodní činnost. Z toho důvodu byl v roce 1859 vydán živnostenský řád. JUŘÁK, Petr. *Historie a současnost podnikání na Frýdecko-Místecku*. Žehušice: Městské knihy, 2005, s. 22.

⁴⁰ ODEHNALOVÁ, Pavla. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Brno: Masarykova univerzita, 2011, s. 13–15.

⁴¹ S ohledem na to, že zkoumaná rodinná firma se nachází v okrese Frýdek-Místek, je historie podnikání v této kapitole zúžena na Frýdecko-Místeko.

předány frýdeckému panství cechovní artikule⁴² od těšínského knížete Kazimíra. Dalším záznamem soudobého podnikání na Frýdecko-Místecku byl cech frýdeckých ševců založený v roce 1547 (podklady o obuvnících jsou však mnohem staršího data, a to 1423) a cech řeznický, jehož přesné vymezení vzniku není dochováno, je však známo sedm řeznických mistrů z roku 1580.

S ohledem na zaměření diplomové práce na konec historického pohledu je nutné se zmínit o osudech pivovarnictví v okrese Frýdek-Místek.

První evidování výroby piva v Místku nacházíme v listině z roku 1505. V druhé polovině 16. století byl vybudován pivovar v Hukvaldech za účelem zvýšení příjmů vrchnosti. Mezi léty 1580 až 1800 se ve městě nacházelo okolo 40 pravovárečných domů. V těchto letech bylo udělováno svolení k vaření piva. Existovala tzv. Poctivá obec šenkýřská. Jedná se o seskupení měšťanů, kteří získali oprávnění vařit a vystavovat pivo.⁴³ Jednou za rok se volili dva funkcionáři, kteří spravovali náklady obce šenkýřů. Všichni majitelé nevyužívali svá oprávnění. Jako příklad můžeme uvést rok 1657, kdy vařilo pivo pouze 22 majitelů pravovárečných domů. Století 18. je významné v oblasti pivovarnictví z důvodu založení Frýdlantského pivovaru, který byl v počátcích spravován vrchností, později se využíval k pronájmu. Frýdlantský pivovar nesplňoval očekávání, a proto byl začátkem 19. století zrušen a prostory se využily k železárenským účelům.

Již výše zmíněný pivovar v Hukvaldech v 19. a 20. století poskytoval pivo Mniší, Vlčovicím, Kunčicím pod Ondřejníkem, Tiché, Rychvalticím, Frenštátu pod Radhoštěm, Fryčovicím, Petřvaldíku, Brušperku a také vzdáleným Bernaticím a Rožnovu pod Radhoštěm. V roce 1948 došlo k znárodnění pivovaru a ukončení výroby piva se uskutečnilo v 60. letech 20. století.

Dalo by se pokračovat v dalším výčtu osudů rodinných firem v okrese, avšak tato problematika překračuje rámec této diplomové práce.

⁴² Slovo artikule znamená „*přesně formulovaný požadavek*“. SLOVNÍK.SK. *Artikul*. [online]. Dostupné z: <http://slovník.azet.sk/pravopis/slovník-sj/?q=artikul>

⁴³ V pivovarnické terminologii je pojem výstav roven pojmu dodávka, tzn. vystavovat je rovno pojmu dodávat.

2.7 Právní formy v podnikání

Rodinné podnikání má různé právní formy. Podle Srpové (2010) je vhodné zařazení volby právní formy podnikání až po fázi sestavení podnikatelského plánu,⁴⁴ z důvodu dlouhodobé účinnosti. Rozhodnutím si tedy musíme být jistí. Podnikatel v procesu výběru právní formy podnikání si pokládá několik otázek. Mezi první patří, zda bude podnikat jako fyzická, či právnická osoba. V případě rozhodnutí podnikat jako právnická osoba, se naskýtá další otázky, zda založit osobní, či kapitálovou obchodní společnost. Ke konkrétním činnostem musí podnikatel obdržet živnostenské nebo jiné oprávnění.

Podnikání fyzických osob

a) Osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ)

OSVČ mohou být např. živnostníci, samostatně výdělečně činní umělci, samostatní zemědělci a soudní znalci. K těmto polováním se získává tzv. živnostenské či jiné oprávnění. Živnostenské oprávnění se rozděluje do dvou skupin podle charakteru činnosti, které bychom se chtěli věnovat. Danými skupinami jsou ohlašovací živnosti (Nabýváme pomocí osvědčení v podobě výpisu z živnostenského rejstříku. Obdržíme jej na základě ohlášení.) a na koncesované živnosti. Stejně jako ohlašovací živnosti jsou koncesované živnosti osvědčeny na základě výpisu z živnostenského rejstříku. Potřebujeme však mít odbornou způsobilost a souhlas daného orgánu státní správy.

Ohlašovací živnosti se dělíme na řemeslné živnosti (podmínkou je výuční list, diplom či maturita v oboru, nebo šestiletá praxe v oboru, např. zedník, klempíř, hostinský), vázané živnosti (podmínkou je odborná způsobilost, např. masér, provozovatel autoškoly, účetní) a volné živnosti (podmínkou není odborná způsobilost, seznam 80 činností, např. velkoobchodník, fotograf, zprostředkovatel obchodu).

⁴⁴ Podnikatelský plán je „...písemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnitřní i vnější faktory související s podnikatelskou činností.“ SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010, s. 59.

Všeobecné podmínky pro získání živnostenského oprávnění:

- minimální věk 18 let
- právní způsobilost
- bezúhonnost

Zvláštní podmínky pro získání živnostenského oprávnění:

- odborná a jiná způsobilost (vyžaduje-li to živnost)⁴⁵

b) Vybrané doplňující pojmy k právním formám podnikání fyzických osob

Živnostník⁴⁶ – samostatně výdělečná osoba podnikající dle živnostenského zákona.

Živnostenské podnikání⁴⁷ – podnikáním podle živnostenského zákona a souvisejících zákonů (zejména jde o Občanský zákoník).

Osoba spolupracující – osoba blízká (např. rodinný příslušník bydlící ve společné domácnosti) osobě podnikající jako fyzická osoba. Pojem osoba spolupracující definuje zákon o dani z příjmů, kde se rovněž uvádí příjmy a výdaje spolupracujících osob: „*Příjmy a výdaje na jejich dosažení, zajištění a udržení při samotné činnosti s výjimkou podílu společníka veřejné obchodní společnosti a komplementáře komanditní společnosti mohou být rozděleny mezi poplatníka a s ním spolupracující osoby, kterými se rozumí a) spolupracující manžel, b) spolupracující osoba žijící s poplatníkem ve společně hospodařící domácnosti, c) člen rodiny zúčastněný na provozu rodinného závodu.*“⁴⁸

Jako zajímavý poznatek můžeme uvést skutečnost, že v legislativě o zdaňování příjmů fyzických osob bylo dříve nepřímě vymezené rodinné podnikání na rozdíl od nového občanského zákoníku (tzn. až od 1. 1. 2014).

⁴⁵ SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010, s. 56, 67–68.

⁴⁶ V minulosti pojem živnostník označoval osobu, která si samostatně výdělečnou činností obstarávala obživu (např. malíř pokojů, švadlena, kovář, sedlář atd.).

⁴⁷ V minulosti pojem živnostenské podnikání označovalo podnikání živnostníků (viz předchozí odkaz).

⁴⁸ Zákon č. 586/1992 Sb. § 13 odst. 1 ZÁKONY PRO LIDI.CZ. *Zákon České národní rady o daních z příjmů* [online]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>

Podnikání právnických osob

Společnost s ručením omezeným (s.r.o.) – kapitálová společnost definována v zákoně o obchodních korporacích uvádí: „*Společnost s ručením omezeným je společnost, za jejíž dluhy ručí společníci, společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění.*“⁴⁹

Existují další právní formy podnikání v ČR, které však nejsou zde charakterizovány, protože nemají praktické uplatnění v diplomové práci.

2.8 Typologie podnikání

Podniky můžeme rozdělit do několika skupin (typů). Za účelem dosažení cíle diplomové práce se zaměříme na členění podniků podle počtu jejich zaměstnanců,⁵⁰ tedy na velké, střední, malé podniky a mikropodniky (drobné podniky).

Velký podnik – 250 zaměstnanců a více

Velké podniky se vyznačují řadou výhod, jako je kapitálová síla, kapacitní možnosti, postavení na trhu, centralizovaný nákup, distribuce, propagace apod. Získání cizích zdrojů usnadňují snáze a za výhodnějších podmínek než střední, či malé podniky. Díky své velikosti si mohou tzv. dovolit například prodej na úvěr. Pro velké podniky je typická diverzifikace produkce, dosahování úspor nákladů z rozsahu produkce a v neposlední řadě zaměření se nejen na národní trhy, ale i zahraniční. Nevýhodou velkých podniků bývají méně pružné, byrokratické postupy a vysoké náklady na správní procedury ve firmě.

Střední podnik – 50 až 249 zaměstnanců, roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo celková roční bilanční suma nepřesahuje 43 milionů EUR⁵¹

⁴⁹ Zákon č. 90 ze dne 1. března 2013. In: *Zákon o obchodních korporacích 2014*. Ostrava: Nakladatelství Sagit, 2012, § 132 odst. 1.

⁵⁰ V roce 1997 se uskutečnilo harmonizování kvantitativní typologie podnikání dle statistického úřadu Evropské unie – Eurostat a podniky se rozčlenily do tří kategorií podle počtu zaměstnanců. SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010, s. 37.

⁵¹ EUROPA.EU. *Definice mikropodniků, malých a středních podniků* [online]. Dostupné z: http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_cs.htm

Střední podniky nemají zcela vhodné podmínky a výhodnou pozici v důsledku své velikosti. Nemohou se uplatnit na trhu s omezeným segmentem, protože jsou příliš velké a na druhou stranu příliš malé, aby se prosadily na zahraničním trhu.

Malý podnik – 10 až 49 zaměstnanců, roční obrat nebo celková roční bilanční suma nepřesahuje 10 milionů EUR

Výhodou malých podniků je jejich flexibilita a možnost rychlého přizpůsobení se tržním změnám. Informace se zprostředkovávají rychle, bez bariér spojených s byrokratickými systémy velkých firem. Malé podniky aktivně přistupují k potřebám a individuálním požadavkům zákazníků a uplatňují se v drobných inovativních činnostech.⁵²

Mikropodnik (neboli drobný podnik) – 1 až 9 zaměstnanců, roční obrat nebo celková roční bilanční suma nepřesahuje 2 miliony EUR

„V České republice je největší počet drobných podnikatelských subjektů na počet obyvatel v celé Evropské unii,“ uvedl prezident hospodářské komory ČR, 2009.⁵³ Přičemž mikro a malé podniky se podílejí na počtu všech registrovaných podnikatelských subjektů v ČR zhruba 95 %.

2.9 Význam malých a středních podniků

„Malé a střední podniky v České republice představují 99.8 % z celkového počtu podniků. Sektor malých a středních podniků v ČR zabezpečuje z 60 % zaměstnanost, podílí se na výkonech a přidané hodnotě z více než z 50 %, na tvorbě hrubého domácího produktu více než z 37 %.“⁵⁴ Malé a střední podniky patří také v Evropské unii k největším zaměstnavatelům, proto Evropská komise v roce 2008 přijala Evropský akt pro malé podniky („Small Business Act“ for Europe), jenž má zlepšit přístup k podnikání.

Výhody malých a středních podniků: největší poskytovatelé pracovních pozic, protimonopolní tendence, zprostředkující článek mezi velkými podniky a spotřebiteli, jsou

⁵² SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010, s. 40–41.

⁵³ Tamtéž, s. 38.

⁵⁴ Tamtéž, s. 38.

nositeli regionální kultury, stabilizující prvek společnosti (protipól politické moci, která představuje řadu nejistot). Hlavní výhody malých a středních podniků se úzce vážou k výše zmíněným výhodám v malých podnicích a středních podnicích. Těmito stěžejními pozitivy jsou: flexibilita, jednoduchá organizační struktura, schopnost k vytváření pracovních příležitostí i při nízkých kapitálových nákladech, přímá vazba se zákazníky, nepřiliš komplikovaná administrativní činnost a menší energetická a surovinová náročnost.

Nevýhody malých a středních podniků: nesnadný přístup ke kapitálu (zejména zhoršené podmínky získávání úvěrů), nízký kapitál potřebný k rozvoji inovačního potenciálu, přemíra administrativních úkonů, nedostatek financí na podporu marketingové podpory, nedostatečný důraz na rozvoj profesního vzdělání atd.⁵⁵

2.10 Vývojové fáze podnikání

Cílem diplomové práce je rovněž analýza vývoje rodinného podnikání. S ohledem na tento cíl diplomové práce nutno objasnit základní teoretické aspekty vývojových fází podnikání.⁵⁶

2.10.1 Fáze prolog

Takzvanou nultou fází je prolog nebo-li pre-start. V této etapě si podnikatel uvědomuje všechny souvislosti spojené s podnikáním a rozhoduje se, zda svůj podnikatelský záměr uskuteční, či nikoli. Zaměřuje se především na zkoumání dostupných informací týkajících se ideje podnikatele, ověřuje si svůj nápad a dokáže formulovat podnikatelský záměr. Dochází k uvědomení si případných přínosů, či komplikací, které podnikatelská činnost obnáší. Svým konečným rozhodnutím si je jistý a je náležitě motivovaný k uskutečnění své ideje.⁵⁷

2.10.2 Fáze start

Prvotním impulzem podnikatelského záměru bývá idea podnikatele. Určitý nápad, touha seberealizace, či maximalizace svého úsilí. Začínající podnikatel by měl mít velkou míru

⁵⁵ SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010, s. 38–39., VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 19–22., VOCHOZKA, Marek, MULAČ, Petr a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012, s. 491–492.

⁵⁶ Další teoretické aspekty budou vysvětleny v praktické části v pasážích, kde navazují na teoretický pojem (např. outsourcing, pronájem, úvěrování atd.)

⁵⁷ HRONOVÁ Pavlína a Vendula FIALOVÁ. *Podnikatel: dílčí část I*. Ostrava, 2010, s. 121.

motivace k uskutečnění své ideje a ověřenou reálnost a motiv k podnikání, nutný k posouzení potenciálu nápadu.⁵⁸

K prosazení nově vznikajícího podniku na trhu je potřeba inovativní myšlení.

Stručné charakteristiky pojmů inovace, inovační podnikání a inovační potenciál jsou uvedeny v Příloze č. 2. V praktické části diplomové práce jsou popsány postupy zkoumané rodinné firmy, které jsou zcela adekvátní inovačnímu podnikání. Paradoxní je, že rodina realizovala inovace, aniž by byla seznámena s teorií inovačního podnikání.

2.10.3 Fáze přežití

Ve fázi přežití je podnik provozuschopný a má své stálé zákazníky, kteří aktivně využívají služby nebo produkty dané firmy. Struktura podniku se nachází v této fázi ještě v nerozvinuté podobě (např. omezený počet pracovníků a závislost manažerů na rozhodnutí vlastníka).

Firma nacházející se v této fázi, má před sebou tři možnosti, které se jí naskýtají. První rozhodnutí je pokračovat v rozvoji podnikání a prostřednictvím akumulované finančního obnosu postoupit do další fáze. Nebo se může dojít k ustálení podnikové situace po určitou dobu. Jako třetí varianta může nastat rozhodnutí vlastníka o ukončení nebo prodeji podniku.⁵⁹

2.10.4 Fáze růst

Po fázi přežití následují dvě možnosti, mezi kterými si podnikatel může vybírat. Buď se rozhodne pro stabilizaci podniku a zaměří se na tzv. přežití („uživení se“), nebo druhou možností, v případě, že je o danou produkci nebo službu na trhu zájem, podnik je ziskový a podnikatel je ochoten podstoupit určitou míru rizika, lze postoupit do další etapy, tedy do fáze růstu. Před vstupem do této fáze je potřeba strategického rozhodnutí, zvážení přiměřené tempo růstu podniku.

⁵⁸ HRONOVÁ Pavlína a Vendula FIALOVÁ. *Podnikatel: dílčí část I.* Ostrava, 2010, s. 150.

⁵⁹ SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* Praha: Grada, 2010, s. 45.

Růstová fáze:⁶⁰

1. Orientace na tržby a marže⁶¹
2. Stanovení nové strategie
3. Inovace⁶²
4. Invence⁶³
5. akvizice⁶⁴

Vstupuje-li podnikatel do fáze růstu a hodlá dále rozvíjet své podnikání, musí být splněno nespočet faktorů, které lze zařadit do tří skupin: výkonnost podniku (v minulých i současných letech), potenciál růstu podniku a strategie růstu.⁶⁵

Měření výkonnosti podniku zahrnuje převážně následující tři okruhy, a to oblast marketingu, která věnuje pozornost přehledu a vývojové tendence trhu, druhým okruhem je oblast výroby, kde se využívá znalost efektivního zacházení s výrobními faktory, kvalita výroby apod., a oblast měření výkonnosti podniku, která se zabývá finančními ukazateli, jako je například rentabilita a obrat aktiv.

Druhým prvkem fáze růstu je potenciál růstu podniku, který zkoumá:

- existující zdroje – zhodnocení dostačujícího množství finančních, manažerských a lidských zdrojů (kvalita, vzdělanost, efektivnost, kompetence apod.), úroveň technologické vyspělosti, fyzicko-geografické dispozice, různorodost produktové nabídky
- základní zkušenosti – doba existence podniku, zkušenosti s výrobou a vývojem produktů aktuálních i odlišných typů a segmentů, poznání jiných míst podnikání, zkušenosti s řízením růstu

⁶⁰ VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 308.

⁶¹ „Příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku.“ HRONOVÁ Pavlína, FIALOVÁ, Vendula a Tomáš TYKVA. *Podnikatel: dílčí část II*. Ostrava, 2010, s. 15.

⁶² Význam slova inovace představuje podle slovníku cizích slov určité zdokonalení v dané zkoumané záležitosti. ABZ.CZ. *Slovník cizích slov* [online]. Dostupné z: http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?cizi_slovo=inovace&typ_hledani=prefix

⁶³ Význam slova invence znamená tzv. vynalézavost, nebo-li důvtip. ABZ.CZ. *Slovník cizích slov* [online]. Dostupné z: http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?cizi_slovo=Invence&typ_hledani=prefix

⁶⁴ Akvizici se považuje např. získávání zákazníků osobním vyhledáváním a jednáním. ABZ.CZ. *Slovník cizích slov* [online]. Dostupné z: http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?cizi_slovo=akvizice&typ_hledani=prefix

⁶⁵ SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010, s. 128, 131.

- kontrola – profesionalita manažerského týmu, míra důslednosti, schopnost plánovat, delegovat, rozpočtovat, vyspělost informační a kontrolní soustavy
- vůdcovství/vedení – duševní vyzrálost vlastníka/ků, individuální cíle, pracovněprávní vztahy manažerů a majitelů podniku, míra motivace
- myšlenkový základ – rozsah a úroveň současných idejí, marketingové plánování zainteresované do systému aktuálních oblastí idejí, výzkum a vývoj

Pokud je potenciál v některém z okruhů nedostatečný, je nutné jej aktivně zvyšovat (posilovat).⁶⁶

Ve fázi růstu je potřeba mít podrobnou a evaluovanou strategii růstu z hlediska kvality i schopnosti uskutečnění. V souvislosti s etapou růstu je třeba počítat s vyššími investicemi a rizikem. Krátkodobě strategie růstu se může projevit jako méně efektivní.⁶⁷ Zaměřuje se na cíle (co, kde, kdy a pro koho budeme vyrábět), trh (mezoprostředí), zdroje (finanční, materiálové, lidské apod.), východiska a vlohy podniku a finanční plánování.⁶⁸ Pojem strategie byl převzat z vojenství a pochází z řeckého slova „strategos“, což v českém překladu znamená vůdce.⁶⁹

2.10.5 Fáze epilog – zánik podnikatelských subjektů

Závěrečná fáze podniku podle studijních materiálů Podnikatel II, pojednává o rozhodnutí o ukončení podnikatelské činnosti, které může být realizováno dobrovolně, či na základě nepříznivého vývoje událostí.⁷⁰ Povinnosti spojené s ukončením podnikání obnáší řadu komplikovaných úkonů. Mají vymezená pravidla a vážou se k legislativě ČR.⁷¹

⁶⁶ HRONOVÁ Pavlína, FIALOVÁ, Vendula a Tomáš TYKVA. *Podnikatel: dílčí část II*. Ostrava, 2010, s. 33–34.

⁶⁷ SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010, s. 135.

⁶⁸ HRONOVÁ Pavlína, FIALOVÁ, Vendula a Tomáš TYKVA. *Podnikatel: dílčí část II*. Ostrava, 2010, s. 35.

⁶⁹ SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010, s. 128, 131.

⁷⁰ Ukončení podnikatelských aktivit může předcházet tzv. oživení, kdy podnikatel podstoupí základní opatření. Prvním z nich je restrukturalizace – změna struktury podniku a druhou sanace – organizační a finanční opatření, která vedou k obnově výkonnosti, oživení hospodaření a návrat prosperity daného podniku. HRONOVÁ Pavlína, FIALOVÁ, Vendula a Tomáš TYKVA. *Podnikatel: dílčí část II*. Ostrava, 2010, s. 49.

⁷¹ HRONOVÁ Pavlína, FIALOVÁ, Vendula a Tomáš TYKVA. *Podnikatel: dílčí část II*. Ostrava, 2010, s. 48.

Příčina likvidace podniku může být dvojitá, a to na základě krize organizace (a jiných důvodů), nebo neplnění legislativních podmínek.⁷²

Při analýze rodinného podnikání je třeba analyzovat životní dráhu a profesní rozvoj členů rodiny. To znamená, že je nutné zkoumat historii vývoje rodiny. Dále nutno analyzovat vývojové fáze podnikání jednotlivých „podniků“, tedy původní (základní) rodinné firmy a firem, které se vyvinuly z původní rodinné firmy. Analýza vývojových fází rodinného podnikání je tedy více dimenzionální. Vedle analýzy rodinných vztahů je nutné zkoumat technologické, majetkové, obchodní aj. souvislosti, ale též příčiny vzniku těchto vazeb a možné varianty následnictví (nástupnictví).

⁷² VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 319.

3 Historie a analýza rodinného podnikání Hostince a Pivovaru U Koníčka

3.1 Stručná charakteristika objektu zkoumání a postupu vypracování praktické části diplomové práce

V roce 1999 byl založen Hostinec U Koníčka v beskydské obci Vojkovice. Původní ambice majitelů Jany a Evžena byly velmi prosté – vyřešit si sociálně-ekonomickou situaci vlastní rodiny. Lokalizace rodinné firmy byla na počátku zcela nevýhodná, na hranici obcí Vojkovice a Dobratice. Navíc oddělena od centra obce Vojkovice malým lesíkem, od centra Dobratic železničním viaduktem a od nejbližší sousední osady nedalekým potokem.

Obec Vojkovice, kde byla rodinná firma založena, je velmi malá s minimálními předpoklady pro úspěšné podnikání.

Obr. 3.1 Hostinec a Pivovar U Koníčka



Zdroj: Jana Mikolášová (březen 2015)

Obec Vojkovice je základní územní samosprávný celek a tvoří součást vyššího územně samosprávného celku – Moravskoslezského kraje.⁷³ Vojkovice se nacházejí ve výšce 315 metrů nad mořem a jsou součástí okresu Frýdek-Místek, který je vzdálený od této vesnice okolo devíti kilometrů. Katastrální plochy obce dosahují necelých 500 ha a počet obyvatel s trvalým pobytem se pohybuje okolo pětiset občanů. Vesnicí vede silnice propojující město Frýdek-Místek a Český Těšín.

Obr. 3.2 Obecná mapa Vojkovic a okolí⁷⁴



Měřítko mapy je 1 : 200 000

Přes již zmíněnou minimální pravděpodobnost úspěšného podnikání se stala tato rodina učebnicovým příkladem, jak rodinné vztahy, pracovitost a um prostých lidí a v řadě případů

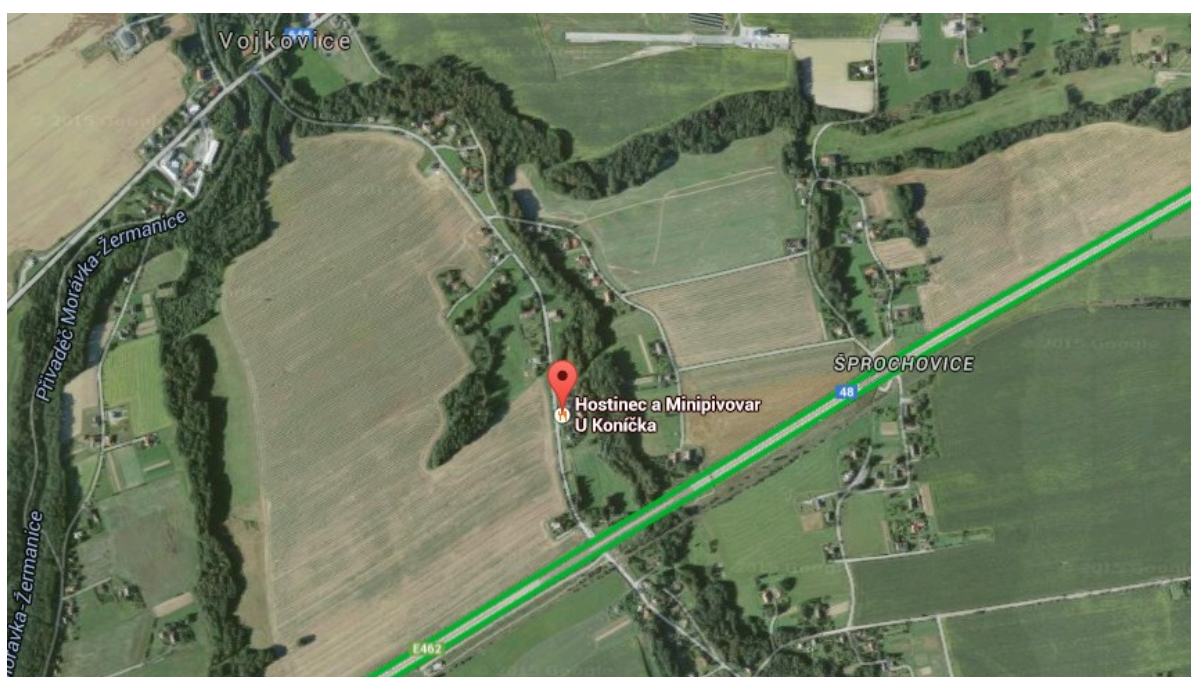
⁷³ OBEC VOJKOVICE. *Základní informace* [online]. Dostupné z: <http://www.vojkovice.eu/cz/menu/65/obec/zakladni-informace/>

⁷⁴ MAPYGOOGLE. *Vojkovice* [online]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/place/Vojkovice/@49.6858121,18.4084858,12z/data=!4m2!3m1!1s0x4714081054eb20b1:0x400af0f661622c0!5m1!1e4?hl=cs>

i šťastná náhoda přispějí k vybudování skupiny rodinných podniků, překračujících v současné době svým vřelým hranicemi regionu i okresu.

V praktické části diplomové práce je učiněn pokus proniknout do hloubky historie i myšlení lidí, kteří vytvářejí příkladný rodinný podnik. Aby byl naplněn tento cíl a s ohledem, jak již bylo zdůrazněno, že firmu budují prostí lidé bez vysokého vzdělání, ale se značnou kreativitou a podnikatelským duchem, byly v praktické části této práce zvoleny specifické výzkumné metody.

Obr. 3.3 Letecký snímek Vojkovic a blízkého okolí⁷⁵



Měřítko mapy je 1 : 200 000

V první řadě byly použity metody vyučované na studovaném oboru žurnalistiky. Zejména šlo o neohlášené „reportážní“ návštěvy podniku (restaurace) spojené s pozorováním, rozhovory s hosty, sledováním komunikace mezi vlastníky, zaměstnanci a mezi členy rodiny. Snahou této fáze diplomové práce bylo pochopení ducha této firmy a poznání neformálních procesů ve firmě.

⁷⁵ MAPYGOOGLE. *Vojkovice – letecká mapa* [online]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/place/Hostinec+a+Minipivovar+U+Kon%C3%AD%C4%8Dka/@49.6764781,18.470128,1954m/data=!3m1!1e3!4m2!3m1!1s0x4714086b589f9ec1:0x19af966f25d49199!5m1!1e1?hl=cs>

V další fázi řešení diplomového úkolu byla oslovena majitelka firmy paní Jana k umožnění prohlídky restaurace, pivovaru a prostředí, ve kterém se nachází rodinné firmy. Žádosti bylo vyhověno a realizovala se exkurze ve všech provozech Hostince a Pivovaru U Koníčka. Dále jsem se zúčastnila i aktivně některých událostí, jako byl například „Koníčkův den“. Seznámila jsem se s občasníkem „Koniny“ (viz foto občasníku Příloha č. 3) a postupně přešla k přípravě řízeného rozhovoru⁷⁶ a formulaci variantních otázek, na základě kterých se vytvořil první záznam historie a klíčových momentů této firmy. Aby tento rozhovor byl autentický, nefalšovaný, byla zvolena metoda neformálního rozhovoru se zakladatelkou firmy a jedním ze synů, který se jeví jako duchovní pokračovatel rodinné filozofie podniku.

Zodpovědná příprava vedla k tomu, že atmosféra rozhovoru byla zcela otevřená a aby bylo získáno nejvíce možných bezprostředních informací, byla zorganizována mini ochutnávka piva, vařených jídel a rozhovor probíhal při neformální večeři. Touto akcí se dosáhlo mnoha efektů.

Za prvé bezprostřední a nefalšovaný záznam pohledu rodinných příslušníků na šestnáctiletou historii rodinného podnikání a na počátky před podnikáním. Dále byly navázány zcela neformální vztahy mezi majiteli firmy a diplomantkou a zároveň byl iniciován zájem vlastníků firmy o tuto diplomovou práci, ve které zhlédli užitek a příležitost. V podstatě konstatovali, že pro samotné podnikání si nenašli čas zamyslet se nad svou minulostí, nad příčinami svých úspěchů a neúspěchů. Na základě přípravy podkladů pro diplomovou práci, dochází k tzv. nastavování zrcadla. Záznam rozhovoru a jeho interpretace jsou představeny v následující kapitole.

Dalším krokem zpracování diplomové práce bylo po dohodě s vlastníky firmy historické zpracování klíčových momentů rozvoje firmy včetně základních kvantitativních ukazatelů. Vlastníci rodinné firmy se do zpracování tabulek a diagramů aktivně zapojili s podmínkou, že některé údaje nebudou uváděny v peněžních jednotkách, ale v procentech z důvodu sdělování citlivých údajů, které by mohly ohrožovat členy rodiny. Z toho důvodu v práci, tabulkách a rozhovorech jsou uváděna částečná nebo fiktivní jména, avšak nejsou zkreslena fakta o této rodinné firmě a dbalo se na zachování plnohodnotných informací.

⁷⁶ Řízený strukturovaný rozhovor je: „...jedna z technik sběru dat v sociálním výzkumu.“ MANAGEMENT MANIA. *Řízený strukturovaný rozhovor* [online]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeny-strukturovany-rozhovor>

3.2 Shrnutí řízeného strukturovaného rozhovoru s vybranými členy rodinného Hostince a Pivovaru U Koníčka

Řízený strukturovaný rozhovor byl veden neformálně v autentickém prostředí Hostince a Pivovaru U Koníčka jako setkání příbuzných bilancujících dosavadní vývoj podnikání rodiny.⁷⁷ Rozhovor je strukturován dle vývojových fází podnikání rodiny a doplňuje informace získané pozorováním, exkurzí v provozech apod. Záznam odpovědí řízeného strukturovaného rozhovoru s vybranými členy rodinného Hostince a Pivovaru U Koníčka⁷⁸ je uveden v Příloze č. 4.

Vyhodnocení rozhovoru přineslo řadu dílčích poznatků

- Základem rozvoje rodinného podnikání jsou pevné rodinné vztahy mezi členy rodiny, zejména mezi rodiči a dětmi.
- Vlastníci rodinných firem se nikdy neopírali o teoretické zdroje a podnikali od samotného počátku intuitivně a často rozhodnutí byla podložena emocemi bez hlubokých logických úvah a propočtů.
- Naprostá většina příjmů z podnikání byla reinvestována, rodina se nevyznačuje přepychem a v podstatě neměnila životní styl po zahájení podnikání.
- Cílem podnikání je zejména osobní uspokojení členů rodiny z dobře odvedené práce, ze spokojených hostů atd. Zisk z podnikání je podmínkou nutnou pro ekonomický rozvoj firmy, nikoli jako cíl podnikání.
- Vztahy mezi členy rodiny a zaměstnanci nejsou privilegované, je možné je označit jako harmonické - zásadním kritériem pro řízení rodinného podniku je duch rodinné firmy.
- V podnikání zkoumané rodiny se objevují zcela pokrokové prvky, aniž by vlastníci firem znali jejich teoretické vymezení (podnikající rodina k uplatnění technických, technologických, organizačních aj. inovací „užíval selský rozum“, jak Jana a Slávek uvedli v rozhovoru.

⁷⁷ Aktéři rozhovoru: Jana (matka – zakladatelka rodinné firmy), Slávek (syn – reprezentant druhé generace rodinných podnikatelů), autorka diplomové práce, Ludvík (pamětník a bratranec Jany – matky Slávka). S ohledem na žádost majitelů rodinné firmy nejsou uváděna příjmení rodinných příslušníků, případně další důvěrné informace.

⁷⁸ Záznam je autentický, tudíž bez gramatických a jiných úprav.

Rozhovor byl velmi inspirativní a získané informace byly konkretizovány získáním dat a informací v časových řadách, z kterých se daly vyvodit další analytické poznatky (viz následující kapitola 3.3).

3.3 Historická analýza stěžejních vztahů a ukazatelů rodinných firem Hostinec a Pivovar U Koníčka

Poznatky řízeného strukturovaného rozhovoru byly rozvinuty sběrem dat z poskytnutých dokumentů a osobních konzultací s cílem provedení analýzy stěžejních vztahů a ukazatelů rodinných firem Hostince a Pivovaru U Koníčka. Získané informace a data byly zpracovány do tabulek. Z důvodu, že se postupně rodinné podnikání rozvíjelo a dělilo na dílčí firmy, bylo nutné zpracovat tabulky pro tři firmy vytvářející rodinný „holding“.⁷⁹

Vlastníci firem trvali na anonymitě, proto jsou uváděna jen zkrácená či upravená jména osob. Také bylo požadováno, aby tržby a další ekonomické ukazatele se uváděly v procentech.⁸⁰

Jako základ ukazatelů (100 %) jsou brány tržby a vlastní kapitál roku 1999 firmy Restaurace. Ukazatele ostatních firem a let jsou odvozeny z těchto výchozích ukazatelů. Ukazatel zisku je odvozen z tržeb daného roku (např. 15 % zisku z tržeb). Úvěr je stanoven v procentech z vlastního kapitálu.

3.3.1 Firma Restaurace⁸¹

a) Start podnikání

Restaurace byla založena jako základní (zakládající) firma rodinného podnikání paní Janou (podnikající jako živnostnice na základě vydaného živnostenského listu), manželem Evženem (osoba spolupracující) a synem Slávkem (osoba spolupracující).⁸² Tržby i počet pracovníků

⁷⁹ Holdingová, neboli mateřská společnost je společnost vlastníci jednu nebo více dceřiných společností, které řídí nebo ovládá. MANAGEMENT MANIA. *Mateřská společnost (Holdingová společnost, Holding)* [online]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/matrska-spolecnost>

⁸⁰ Požadavek vlastníků firem byl podložen ochranou osobních dat, ale též obavou z kriminality a jiných negativních dopadů na rodinu, pokud by jména a data byla konkrétní.

⁸¹ Název firmy Restaurace je zvolen na základě obvyklého označení vlastníky firmy, přestože na počátku podnikání firmu tvořily dva provozy (restaurace, kuchyně).

⁸² Vývojová fáze podnikání „Prolog“ je popsána v předchozí kapitole v rámci rozhovoru s členy rodinné firmy.

v letech 1999–2002 se postupně zvyšovaly, přičemž míra zisku (v procentech z tržeb) a vlastní kapitál se v tomto období neměnily. Úvěry nebyly čerpány. Mezi úvěry nejsou zařazeny půjčky a výpomoci rodinných příslušníků a zdroje z rodinného rozpočtu (vlastníci nepovažují „půjčky v rodině“ za podstatné informace pro diplomovou práci). V těchto letech rodinná firma provozovala restauraci a kuchyni. K rozvoji rodinného podnikání v tomto údobí velmi přispěly některé velké stavební akce v blízkosti (zejména se navyšoval zájem o stravování pracovníků ze staveb – podrobněji viz rozhovor v kapitole 3.2). V první fázi podnikání (startu do podnikání) šlo o typický příklad rodinné firmy tvořené rodiči a synem. Rodinná firma si tzv. prošla velmi rychle vývojovou fází „start“ (šlo o období 1999–2000) a po dalších zhruba dvou letech ukončila vývojovou fází „přežití“ okolo roku 2002. Na konci této vývojové fáze „start“ vedle zaměstnanců v pracovním poměru museli být přijímáni brigádníci na dohody o provedení práce, aby nevznikaly fronty zájemců o obědy („meníčka“) dělníků budujících plynovod, posléze rychlostní silnici R48.

Tab. 3.1 Základní charakteristiky firmy Restaurace za období 1999–2002

Název firmy: Restaurace

rok (1. rok = 1999)	1999	2000	2001	2002
Majitel	Jana V.	Jana V.	Jana V.	Jana V.
Spolupracující rodinný příslušník	2	2	2	2
1. jméno	Slávek V.	Slávek V.	Slávek V.	Slávek V.
2. jméno	Evžen V.	Evžen V.	Evžen V.	Evžen V.
Tržby	100 %	110 %	120 %	140 %
Zisk/ztráta	15 %	15 %	15 %	15 %
Počet pracovníků	4	5	6	8
Z toho mimo rodinu	1	2	3	5
Vlastní kapitál	100%	100%	100%	100%
Úvěry a půjčky	0%	0%	0%	0%
Provozy	2	2	2	2
1. název	Restaurace	Restaurace	Restaurace	Restaurace
2. název	Kuchyň	Kuchyň	Kuchyň	Kuchyň
3. název	x	x	x	x

Zdroj: vlastní zpracování

b) Růstová fáze podnikání

Rodinná firma rokem 2003 vstoupila do vývojové fáze „růst“. K rekonstrukci budovy bylo potřeba bankovního úvěru ve výši 60 % vlastního kapitálu, který byl splacen během dvou let.

Tržby a vlastní kapitál dynamicky rostly. Zájem o restauraci stoupal díky pracovníků budujících most rychlostní silnice R48 a později prostřednictvím průmyslové zóny Nošovice a podniků (továrny) v této zóně. Počet pracujících ve firmě včetně rodinných příslušníků stoupl v roce 2004 na 15 a v dalších letech se stabilizoval. V roce 2007 rodinná firma vstoupila do druhé růstové etapy tím, že bez cizích zdrojů se v podkroví restaurace vybudovaly pokoje (2006) a firma se rozšířila o třetí provoz ubytování. Intenzita práce a náročnost na řízení rodinné firmy stoupaly na mezní úroveň. Ve firmě pracovala majitelka, osoby spolupracující (manžel a syn), zaměstnanci v pracovním poměru a brigádníci na dohody o provedení práce.⁸³

Tab. 3.2 Základní charakteristiky firmy Restaurace za období 2003–2007

2003	2004	2005	2006	2007
Jana V.	Jana V.	Jana V.	Jana V.	Jana V.
2	2	2	2	2
Slávek V.	Slávek V.	Slávek V.	Slávek V.	Slávek V.
Evžen V.	Evžen V.	Evžen V.	Evžen V.	Evžen V.
160 %	180 %	180 %	180 %	210 %
15 %	15 %	15 %	15 %	15 %
11	15	15	15	15
8	12	12	12	12
100 %	130 %	170 %	170 %	170 %
60 %	25 %	0 %	0 %	0 %
2	2	2	2	3
Restaurace	Restaurace	Restaurace	Restaurace	Restaurace
Kuchyň	Kuchyň	Kuchyň	Kuchyň	Kuchyň
x	x	x	Ubytování	Ubytování

Zdroj: vlastní zpracování

Rodinná firma se začala rovněž větvit. Syn Mojmír v roce 2006 zprovoznil na nádvoří rodičů minipivovar, který zásoboval nejdříve pivem jen restauraci rodičů. Později pivo od Koníčka získalo ohlas v okolí a minipivovar začal prodávat pivo i do dalších restaurací

⁸³ Majitelka pracovala ve firmě jako pracující podnikatelka dle Živnostenského zákona (zákon č. 455/1991 Sb.). Manžel a syn Slávek ve firmě působili jako osoby spolupracující dle Zákona o dani z příjmů č. 686/1992 Sb. § 13.

Zaměstnanci mají uzavřené pracovní smlouvy dle Zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb. § 30–73a) a dohody o provedení práce (262/2006 Sb. § 74–77). ZÁKONY PRO LIDI.CZ. *Zákon zákoník práce* [online]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast1>

(podrobněji v dalším textu o pivovaru). Tímto rozšířením rodinného podnikání na čtyři členy rodiny získala restaurace nový růstový potenciál, např. nebyla závislá na dodávkách piva z jiných pivovarů (smlouvy s externími pivovary byly zrušeny), rostla image restaurace a minipivovaru.

c) Pokračování růstu

Tab. 3.3 Základní charakteristiky firmy Restaurace za období 2008–2012

2008	2009	2010	2011	2012
Jana V.	Jana V.	Jana V.	Jana V.	Jana V.
2	2	2	2	2
Slávek V.	Slávek V.	Slávek V.	Slávek V.	Slávek V.
Evžen V.	Evžen V.	Evžen V.	Evžen V.	Evžen V.
210 %	190 %	200 %	210 %	220 %
15 %	15 %	15 %	15 %	15 %
15	15	25	25	25
12	12	22	22	22
170 %	170 %	170 %	175 %	175 %
0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
3	3	3	3	3
Restaurace	Restaurace	Restaurace	Restaurace	Restaurace
Kuchyň	Kuchyň	Kuchyň	Kuchyň	Kuchyň
Ubytování	Ubytování	Ubytování	Ubytování	Ubytování

Zdroj: vlastní zpracování

Druhá růstová etapa byla pro rodinnou firmu mimořádně úspěšná, ale také náročná na rodinu psychicky a fyzicky. Vytvářely se základy rodinného podnikání holdingového typu. Restaurace musela činit opatření, aby zvládala návaly hostů, tržby i vlastní kapitál rostly velmi dynamicky. Přetížení členů rodiny bylo natolik neúnosné (navíc manžel Evžen těžce onemocněl), že muselo být přijato velké množství zaměstnanců. Od roku 2010 pracovalo ve třech provozech firmy Restaurace 25 lidí (přepočtený stav). Bylo nutné přistoupit k razantní změně rodinného podnikání, což bylo učiněno v roce 2013.

d) Razantní změny v podnikání

Toto období rozvoje firmy Restaurace bylo velmi dramatické, doprovázené řadou originálních řešení. Rodinnou firmu poznamenala i smutná událost, manžel Evžen po těžké nemoci zemřel. V rodinné firmě Restaurace zůstali jen dva rodinní příslušníci, matka Jana a syn Slávek.

Zásadní (s ohledem na rodinné podnikání revoluční) změna v podnikání nastala v roce 2013. Z rodinné firmy byla vyčleněna (outsourcingována) kuchyně jako samostatný podnikatelský subjekt. Dva kuchaři založili sdružení, které převzalo polovinu pracovníků. Rovněž tržby se rozdělily v obdobném poměru. Podmínkou založení nového podnikatelského subjektu Kuchyň bylo udržení rodinného klimatu, kvality jídla a zásad podnikání, které vytvořila rodina firmy Koniček (Restaurace). Pronájem prostor, dodávky energií, vody, služby čističky vod, donášku jídla hostům atd. zajišťuje „dodavatelským způsobem“ rodinná firma Restaurace.

Tab. 3.4 Základní charakteristiky firmy Restaurace za období 2013–2015

2013	2014	2015
Jana V.	Jana V.	Jana V.
2	1	1
Slávek V.	Slávek V.	Slávek V.
Evžen V.	x	x
120 %	130 %	140 %
10 %	10 %	10 %
14	13	14
11	11	12
180 %	180 %	180 %
0 %	0 %	0 %
2	2	2
Restaurace	Restaurace	Restaurace
Ubytování	Ubytování	Ubytování
x	x	x

Zdroj: vlastní zpracování

Původní rodinná firma Restaurace u Konička po rozdělení provozuje již jen dva provozy – restauraci a ubytování. Odhad ukazatelů pro rok 2015 je zřejmě maximem růst. Paní Jana i její syn Slávek nemají nyní zájem rozšiřovat své podnikání mimo budovu a kapacita objektu již

nedovoluje další růst firmy. Rovněž v rozhovoru oba členové rodiny potvrdili, že podnikání musí sloužit rodině a nikoli naopak, což znamená, že tato část rodinného podnikatelského holdingu bude současný stav pouze udržovat.

Charakteristika podnikání rodinné firmy Restaurace je popsána čtyřmi fázemi. Čtvrtá fáze je specifická v tom, že se rodinné podnikání rozvinulo do holdingové formy. Vedle původní firmy Restaurace se rozvíjely další firmy Pivovar a Kuchyň.

3.3.2 Firma Pivovar

a) První fáze pivovarnictví – minipivovar

Původně Minipivovar a nyní Pivovar U Koníčka byl vybudován za pomoci ostatních členů rodiny synem Mojmiřem. Od roku 2006 v areálu nemovitostí vlastněných rodinnými příslušníky začalo se budovat rodinného podnikání holdingového typu. Podnikání rodiny se začalo větvit.

Tab. 3.5 Základní charakteristiky firmy Pivovar za období 2006–2010

Název firmy: Pivovar

rok (1. rok = 2006)	2006	2007	2008	2009	2010
Majitel	Mojmír V.	Mojmír V.	Mojmír V.	Mojmír V.	Mojmír V.
Spolupracující rodinný příslušník	0	0	0	0	0
Tržby	60 %	120 %	150 %	180 %	210 %
Zisk/ztráta	20 %	20 %	20 %	20 %	20 %
Počet pracovníků	1	1	1	2	2
Z toho mimo rodinu	0	0	0	1	1
Vlastní kapitál	120 %	120 %	120 %	120 %	120 %
Úvěry a půjčky	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Provozy	1	1	1	1	1
1. název	Pivovar	Pivovar	Pivovar	Pivovar	Pivovar

Zdroj: vlastní zpracování

Minipivovar v roce založení (2006) dosahoval 60 % tržeb firmy Restaurace na počátku podnikání (1999, 100 %), ale zisk byl relativně vysoký (20 % z tržeb dosažených minipivovarem v roce 2006). Počáteční vlastní kapitál minipivovaru byl na úrovni 120 % firmy Restaurace při zahájení v roce 1999 (100 %). Syn Mojmír začal podnikat bez

komerčních úvěrů (finanční výpomoc rodiny není považována za úvěr, ale za povinnost rodiny). Prvé tři roky pracoval v minipivovaru Mojmir sám, až od roku 2009 byl v minipivovaru zaměstnán jeden pracovník. Minipivovar dodával nejdříve pivo do rodinné restaurace přímo pomocí pivovodů doplněných o měřidla, která sloužila k odečtu dodaného piva, ale též ke stanovení tržeb, DPH atd. Avšak již na počátku druhého roku zájem o pivo projeví externí odběratelé. Minipivovar musel na dvoře rodičů Mojmiru vybudovat spilku, stáčírnu, sklad atd. Věhlas piva od Koníčka se šířil a podporoval zájem o restauraci (tzn., vznikl kladný synergický efekt spolupráce dvou rodinných firem). Tržby minipivovaru narůstaly velmi rychle i proto, že majitel minipivovaru, původní profesí sládek, začal experimentovat a vařit různá výroční piva (u příležitosti státních svátků, historických výročí apod.). Pivo od Koníčka vyhrálo řadu soutěží. Pivo bylo dodáváno externím dodavatelům v PET láhvích a sudech. Prodej PET láhví byl zaveden i v restauraci, protože hosté si při odchodu z restaurace kupovali pivo ještě domů.

Prvé fáze podnikání byly velmi krátké. Po „mikroprologu“ (viz rozhovor v kapitole 3.2) fáze „startu“ trvala jen jeden rok (2006). Od roku 2007 nutno hovořit o dynamickém rozvoji firmy Pivovar.

b) Druhá fáze pivovarnictví – pivovar

Tab. 3.6 Základní charakteristiky firmy Pivovar za období 2011–2015

2011	2012	2013	2014	2015
Mojmir V.	Mojmir V.	Mojmir V.	Mojmir V.	Mojmir V.
0	0	0	0	0
240 %	270 %	300 %	600 %	1000 %
20 %	20 %	20 %	20 %	20 %
2	2	2	7	7
1	1	1	6	6
120 %	120 %	120 %	400 %	550 %
0 %	0 %	0 %	600 %	450 %
1	1	1	1	1
Pivovar	Pivovar	Pivovar	Pivovar	Pivovar

Zdroj: vlastní zpracování

Období 2011–2015 je pro firmu Pivovar velmi dynamické, charakterizováno prudkým růstem tržeb.

Poptávka po pivu od Koníčka byla tak veliká, že celá rodina musela učinit na přelomu let 2013/2014 zásadní rozhodnutí. Minipivovar syn Mojmir prodal, požádal o bankovní úvěr, který činil 600 % vlastního kapitálu, a dosud je splacen. Z vlastního kapitálu (doplněného o výpomoc rodiny) a úvěru byl pořízen nový pivovar. Prudce stouply tržby, vlastní kapitál a počet pracovníků. Pivovar má nyní 7 pracovníků, z toho 6 zaměstnanců. Pivovar U Koníčka začal pořádat různé propagační akce, výroční slavnosti, vydávat občasník Koniny atd. Firma Restaurace musela vybudovat čističku odpadních vod, aby velký provoz pivovaru, kuchyně a restaurace nenarušil životní prostředí a zejména nepoškodil vodu nedalekého potoka.

Tab. 3.6 Základní charakteristiky firmy Pivovar za období 2011–2015

2011	2012	2013	2014	2015
Mojmir V.	Mojmir V.	Mojmir V.	Mojmir V.	Mojmir V.
0	0	0	0	0
240 %	270 %	300 %	600 %	1000 %
20 %	20 %	20 %	20 %	20 %
2	2	2	7	7
1	1	1	6	6
120 %	120 %	120 %	400 %	550 %
0 %	0 %	0 %	600 %	450 %
1	1	1	1	1
Pivovar	Pivovar	Pivovar	Pivovar	Pivovar

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.3 Firma Kuchyně

Roky 2013 a 2014 byly pro rodinné podnikání „U Koníčka“ velmi překotné. Kromě úmrtí otce (manžela) Evžena a rozhodnutí o výstavbě nového pivovaru a čističky došlo k vyčlenění kuchyně jako samostatné podnikatelské jednotky dodržující „ducha“ rodinného podnikání „U Koníčka“.

Dva kuchaři a dalších 9 zaměstnanců bylo vyčleněno z firmy Restaurace do samostatného subjektu založeného kuchaři Vojtou a Romanem. Tržby kuchyně v roce 2013 dosáhly zhruba stejné úrovně jako firma Restaurace v roce 1999 (100 %), tržby rostou mírně a zisk se udržoval na úrovni 10 % z tržeb. Vlastní kapitál Kuchyně je přibližně na úrovni 10 %

vlastního kapitálu Restaurace v roce 1999 (100 %). Počet zaměstnanců kuchyně klesl z 11 na 10. Firma kuchyně nakupuje všechny služby (nájem místností, energii, vodu, čištění vody, obsluhu atd.) od firmy Restaurace. Spolupráce firem Kuchyně a Restaurace je bezrozporná a udržuje ducha rodinného podnikání „U Koníčka“.

Tab. 3.7 Základní charakteristiky firmy Kuchyně za období 2013–2015

Název firmy: Kuchyň

rok (1. rok = 2013)	2013	2014	2015
Majitel	Vojta, Roman	Vojta, Roman	Vojta, Roman
Spolupracující rodinný příslušník	0	0	0
Tržby	100 %	105 %	110 %
Zisk/ztráta	10 %	10 %	10 %
Počet pracovníků	11	10	10
Z toho mimo rodinu	11	10	10
Vlastní kapitál	10 %	10 %	10 %
Úvěry a půjčky	0 %	0 %	0 %
Provozy	1	1	1
1. název	Kuchyň	Kuchyň	Kuchyň

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.4 Shrnutí kapitoly

Rodinné podnikání „U Koníčka“ zaznamenalo od roku 1999 dynamický rozvoj často jako by podle teoretických pouček (viz kapitoly 1 a 2), aniž by rodina měla ekonomické, manažerské či podnikatelské vzdělání. V podstatě jde o prosté lidi podnikající jako samouci. Navíc použili postupy podnikání, které nejsou v dostupné literatuře popsány, např. jde o outsourcing kuchyně, řešení účetních, evidenční a daňových předpisů nestandardním způsobem, vytvoření holdingu rodinných firem (včetně firmy bývalých zaměstnanců – kuchyně). Firmy si poskytují vzájemně služby (nájem, dodávky energie, vody, služby čištění vody, obsluha hostů atd.). Všechny firmy vyvíjejí společné aktivity (slavnosti, akce, reklama, občasník aj.) a zvelebují okolní areál (výběh koní, parkoviště, dětský koutek apod.).

Nutno zdůraznit mimořádnou soudržnost rodiny i rodinnou atmosféru mezi zaměstnanci všech firem. Nelze přehlédnout dodržování etických a mravních zásad odvozených z křesťanských hodnot (rodina patří mezi praktikující katolíky). V zájmu pochopení dalších

souvislostí podnikání paní Jany a synů je analytická část práce rozvedena do analýz rodinných vztahů ovlivňujících historický vývoj rodinného podnikání Hostinec a Pivovar U Koníčka.

3.4 Vztahová analýza v rodinné firmě s ohledem na vývojové fáze podnikání

3.4.1 Počátek podnikání

Na počátku podnikání jádro rodinné firmy tvořili manželé Jana a Evžen a syn Slávek. Hlavní podnikatelskou a provozní roli ve firmě měla paní Jana, kterou zastupoval syn Slávek. Manžel Evžen byl autorem podstatných podnikatelských idejí a nápadů. S ohledem na zdravotní stav do provozu firmy se zapojoval částečně, hlavně pomáhal manželce při nákupech, doprovodných aktivitách při rekonstrukcích nemovitostí, organizováním jízd s koňským spřežením pro hosty a v podobných drobných výpomocích. Postupně manažerské role od matky ve firmě přebíral syn Slávek. Nutno si povšimnout i dalších skutečností. Na počátku podnikání formou výpomocí se do budování a chodu firmy zapojovali příbuzní, sousedé a zaměstnanci firmy. Z analýzy vztahů a kauzalit v rodinné firmě „U Koníčka“ je zřejmé, že hodnoty a přístupy uplatňované v rodině zakladatelů firmy se promítaly do chodu rodinné firmy a přenášely se i na zaměstnance, a to jak stálé pracovníky, tak na brigádníky. Od samotného počátku se v rodinné firmě vytvářela firemní identita (Corporate Identity), která zásadně ovlivnila další budoucí vývoj podnikání této rodiny.

K interním prioritám patřilo: specifické rodinné klima identifikované názvem „U Koníčka“, kvalita jídla a piva a celková atmosféra (pohostinnost) ve firmě. Některé vnější faktory byly zcela objektivní: zejména šlo o lokalizaci firmy mimo centrum obcí, významná cyklostezka vedoucí směrem od Havířova do východní části Moravskoslezských Beskyd. K růstu zájmu o restauraci a posléze o ubytování a pivovar „U Koníčka“ často přispěla náhoda: výstavba plynovodu, rychlostní silnice R48, průmyslové zóny, což vedlo k tomu, že dělníci a manažeři se začali ke Koníčkům vracet jako hosté. Jako hlavní nástroj reklamy rodina využívala dobrou pověst rodinné firmy. Prvým zlomovým momentem v podnikání rodiny bylo založení minipivovaru synem Mojmírem (rok 2006), která byla předzvěstí zcela nové podoby podnikání rodiny v současné době.

Kauzalita vztahů počátků podnikání v rodinné firmě „U Koníčka“ je schematicky znázorněna v následující tabulce.

Tab. 3.8 Analýza vztahů ve firmě na počátku podnikání

Restaurace (vč. kuchyně)	<i>Jana</i> (manželka, matka)	<i>Evžen</i> (manžel, otec)	<i>Slávek</i> (syn)	<i>Zaměstnanci</i> (podřízení)	Komentář (role ve firmě)
<i>Jana</i> (majitelka)	x	➡	➡	➡	Vůdčí role ve firmě
<i>Evžen</i> (osoba spolupracující)		x	x	x	Výpomoc manželce, nositel firemní filosofie
<i>Slávek</i> (osoba spolupracující)			x	➡	Zástupce matky, rozvíjení idejí otce
<i>Zaměstnanci</i> (mimo rodinu)				x	Podřízení, rozdělení do dvou provozů: restaurace, kuchyň
Komentář (intenzita zapojení do činnosti firmy)	Hlavní zaměstnání	Částečné zaměstnání	Hlavní zaměstnání	Hlavní zaměstnání a brigády na dohodu o provedení práce	x
Poznámky (angažovanost ostatních osob)	Nepravidelná výpomoc sestry Dáši	Nepravidelná výpomoc sousedů	Nepravidelná výpomoc rodiny přítelkyně/ posléze manželky	Mimořádné výpomoci známých zaměstnanců	x

Zdroj: vlastní zpracování

3.4.2 Současný stav

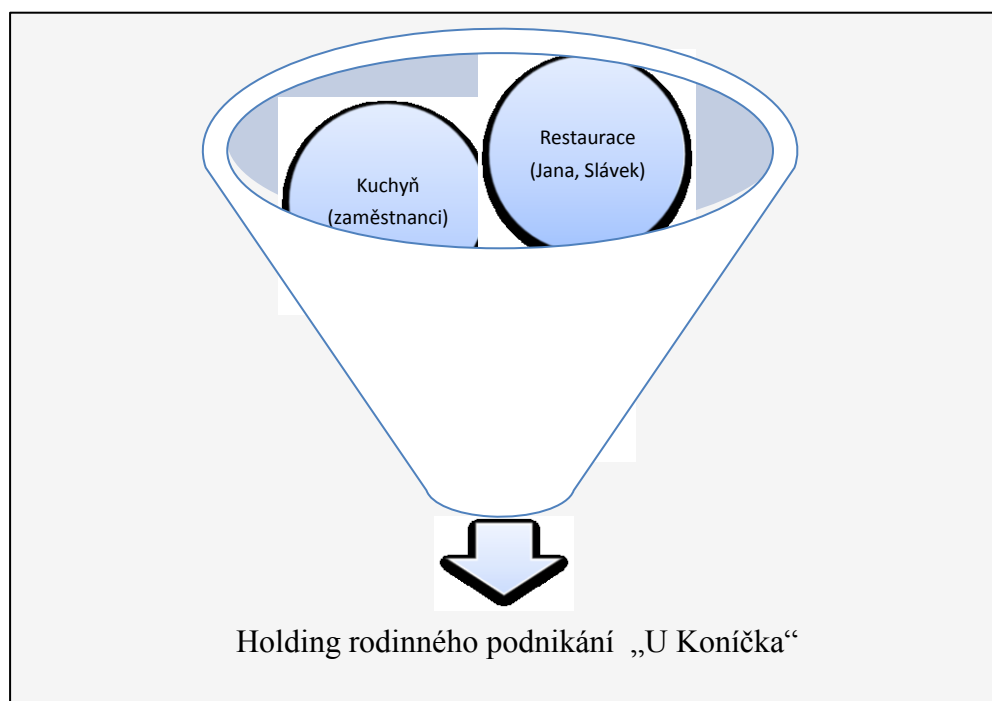
Zásadní změny filosofie rodinného podnikání „U Koníčka“ krystalizovaly v letech 2013 až 2014.

Jednak zhoršující se zdravotní stav a úmrtí otce Evžena posunuly razantně pohled rodiny na podnikání a rodinný život. Kromě osobní sebereflexe došlo k vyhodnocení úrovně podnikání a jeho náročnosti na řízení. Navíc i neobvyklý růst zájmu hostů vedl rodinu k řešení dalšího rozvoje podnikání. Musely být zváženy jak vnitřní podmínky, tak vnější faktory.

Doslova nevědomky (nesystémově) vzniklo rodinné podnikání ve formě holdingu, do kterého jsou zapojeny tři podnikatelské subjekty: Restaurace (provozující restauraci-pohostinství, ubytování, servis pro ostatní firmy – dodávky energie, vody, provozování čističky vody, parkoviště a zábavnou část – dětské hřiště, výběh pro koně atd.), Kuchyně (zajišťující výrobu jídel, teplých nápojů atd.) a Pivovar (včetně varny, spilky, stáčírny, expedice, autoprovozu aj.).

Vztahy mezi firmami v rodinném holdingu „U Koníčka“ znázorňuje následující obrázek.

Obr. 3.4 Znázornění vztahů ve firmách v současném období podnikání



Zdroj: vlastní zpracování

Vztahy v holdingu se rozvíjejí v několika strukturách:

- 1) rodinné vztahy: matka (vůdčí role), synové Slávek (zástupce matky ve firmě Restaurace) a Mojmír (vlastník Pivovaru)
- 2) organizační vztahy: firma Restaurace do značné míry ovlivňuje chod firmy Kuchyně, Pivovar není organizačně podřízen Restauraci (ani Kuchyni),

3) technologické a dodavatelské vazby:

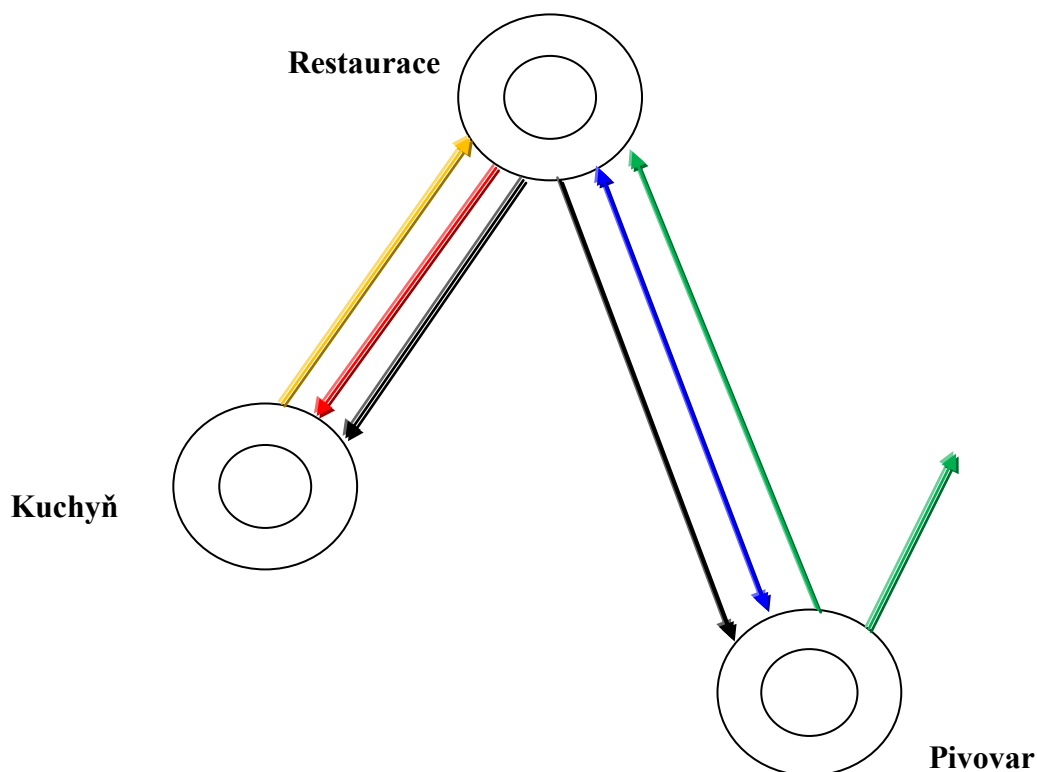
a) Kuchyně je monopolním dodavatelem jídla, teplých nápojů apod. do restaurace (Kuchyně nedodává své produkty jiným odběratelům),

b) Pivovar je monopolním dodavatelem piva do Restaurace, přičemž nyní dodává pivo i dalším externím odběratelům,

c) Restaurace poskytuje služby (viz text výše) firmám Kuchyně a Pivovar, přičemž hlavní činnost prodej piva, nealkoholických nápojů, alkoholu a dalšího zboží, jakož ubytování poskytuje pouze v prostorách pohostinství (restaurace).






Popsané vztahy jsou znázorněny v síťovém diagramu.

Obr. 3.5 Síťový diagram vztahů podnikání ve firmách v současném období „U Koníčka“



Zdroj: vlastní zpracování

Komentář k síťovému diagramu:

- a) rodinné vztahy: 
- b) organizační podřízenost: 
- c) technologické a dodavatelské vztahy:
 - dodávky Kuchyně: 
 - dodávky Pivovaru: 
- d) interní služby: 

Z analýz vztahů a příčinných souvislostí mezi formami rodinného holdingu vyplývají tři závěry:

- a) Dominanci v rodinných vztazích a v „udržování ducha“ rodinného podnikání má firma Restaurace, osobně paní Jana a její následovník (rodinný nástupce) syn Slávek.
- b) V dodavatelsko-odběratelských vztazích jsou firmy vzájemně závislé:
 - Restauraci dodává jídlo a teplé nápoje apod. Kuchyň a pivo Pivovar,
 - Pivovar a Kuchyň využívá prostor a služeb Restaurace, resp. paní Jany a synů
- c) Největší potenciál technologického a obchodního rozvoje má Pivovar, Restaurace a Kuchyň jsou limitovány prostorově a technologickou kapacitou.

Z uvedených poznatků vyplývá, že rodinné podnikání „U Koníčka“ získalo moderní formu síťového podnikání holdingového typu. Největší rozvojový potenciál má Pivovar, který se stane zřejmě vůdčí firmou v podnikání rodiny v dalším období.

4 Vymezení klíčových atributů rozvoje podnikání Hostince a Pivovaru U Koníčka

4.1 Shrnutí poznatků z analýz a vymezení závěrečné SWOT analýzy

Poznatky získané z rozhovorů, studia materiálů, na základě dotazování a navazujících analýz nabízejí řadu informací, které lze shrnout do závěrečné SWOT analýzy rodinného podnikání „U Koníčka“.⁸⁴

Obr. 4.1 Rozcestník Hostince a Pivovaru U Koníčka



Zdroj: Jana Mikolášová (březen 2015)

Na základě SWOT analýzy lze zjistit strategické postavení firmy v rámci konkurenčního prostředí. SWOT analýza využívá zkoumání vnitřních zdrojů podniku s následnou konfrontací s vnějším okolím.

⁸⁴ Teorie SWOT analýzy se nachází v Příloze č. 6.

Analýza používá tyto čtyři hlediska:

- Strengths – silné stránky firmy
- Weakness – slabé stránky firmy
- Opportunities – příležitosti v okolí firmy
- Treats – hrozby v okolí firmy

Silné a slabé stránky se vztahují k interní analýze firmy, příležitosti a hrozby představují výsledek externí analýzy firmy. Pomocí výčtu nebo tabulky výsledků interní a externí analýzy a přiřazení kladných, záporných, či neutrálních hodnot, získáme povědomí o strategickém postavení firmy a jejího potenciálu.

Aby nedocházelo, v důsledku subjektivního vnímání, ke zkreslení hodnocení silných a slabých stránek společnosti, je vhodné zjišťovat názory zákazníků, konkurentů nebo dodavatelů.

SWOT analýza slouží také k nalezení vhodné strategie v souvislosti s budoucími vývojovými trendy událostí vnějšího okolí a interní situací firmy, a to ve čtyřech kombinacích silné stránky firmy a příležitosti, silné stránky firmy a hrozby, příležitosti a slabé stránky firmy, slabé stránky firmy a hrozby. Z uvedených kombinací lze odvodit následující strategie:

- strategie SO (strengths, opportunities) – Firma se nachází v ofenzivní pozici. Měla by využít ve svůj prospěch svých silných stránek a naskytnutých příležitostí a zvolit růstovou až agresivní strategii.
- strategie ST (strengths, threats) – Podnik se potýká s nepříznivými vlivy okolí a měla by zvolit tzv. diverzifikační strategii, která promínuje silné stránky a poukazuje na minimalizaci ohrožení.
- strategie OW (opportunities, weaknesses) – Převaha příležitostí a zároveň slabých stránek firmy vede společnost k tzv. strategii turnaround, která spočívá v maximálním využití příležitostí k překonání slabých stránek.

- strategie WT (weaknesses, threats) – Firma, která se ocitá v situaci hrozeb a v převaze slabých stránek je předurčena k defenzivní strategii, která spočívá v konání řady kompromisů.⁸⁵

Výčet silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení Hostince a Pivovaru u Koníčka je prezentován v podkapitolách 4.1.1–4.1.4.

4.1.1 Silné stránky

1. dobrá image, pověst, vybudovaná identita pod názvem „U Koníčka“
2. jedinečný styl, rodinné klima, pohostinnost
3. kvalitní strava, kvalita piva a dalších produktů jídelního a nápojového lístku
4. originalita piva, produkce speciálního svátečního a příležitostního piva
5. kvalitní doprovodné služby – ubytování, parkoviště, prostory pro děti, areál pro koně, možnost odkládání kol a přivázání koní pro hosty, kteří přijeli na kolech nebo koních atd.
6. komplexně vybudovaný areál (včetně čističky vod, sociálních zařízení atd.)
7. pevnost a soudržnost členů rodiny
8. loajalita zaměstnanců

4.1.2 Slabé stránky

1. omezena kapacita kuchyně a restaurace ve stávajících prostorách (přístavba v současném areálu budov není možná)
2. limitovaný prostor v blízkosti pivovaru pro manipulaci při expedici piva (lahve, sudy) a parkování zásobovacích aut
3. prostory pro sociální zázemí zaměstnanců (šatny, místo k odpočinku)

⁸⁵ SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010, s. 131-133.

4.1.3 Příležitosti

1. možnost během 5–7 let zapojení manželek synů do rodinného podnikání (tzn. po splnění rodičovských povinností)
2. možnost využití pozemků za silnici (výstavba parkoviště, budov pro ubytování nebo hotel, garáží, skladů apod.)
3. rozvoj výroby piva jak v objemu, tak v sortimentu
4. možnost rozvíjení rodinného podnikání pod identitou „U Konička“ prostřednictvím frančizy
5. úprava areálu sloužícího jako výběh pro koně

4.1.4 Ohrožení

1. nezvládnutí předání rodinné firmy z matky na syna Slávka (zejména z pohledu vlivu na firmu a hlediska zajištění sociálních jistot matky na „podnikatelském“ důchodu apod.)
2. výrazné rozdíly v majetkových poměrech mezi syny v důsledku limitovaného růstu produkce a služeb restaurace a kuchyně na straně jedné a velkého růstového potenciálu pivovaru, které mohou narušit harmonické vztahy mezi rodinami bratru
3. nekálá konkurence a poškozování firmy a rodiny (napodobování image, produkce, závist, pomluvy apod.)

4.1.5 Shrnutí SWOT analýzy

Na první pohled se jeví, že rodinné podnikání firem „U Konička“ má velké možnosti a jistotu dalších úspěchů. Stačí však zásadní změna, např. choroba, „vyhoření“ zájmu o podnikání, narušení rodinných vztahů apod., nebo vnější negativní zásahy (zejména nekálá konkurence a prostá lidská závist), pak silné stránky a podnikatelské šance (příležitosti) mizí. Všechny uvedené skutečnosti rodina již zažila. Onemocněl a zemřel manžel podnikatelky Evžen. Paní Jana a syn Slávek již došli k závěru, že další růst firmy byl by v neprospěch rodiny, o čemž svědčí výrok „firma musí sloužit rodině a nikoli rodina firmě“. Udání občanů, že údajně odpadní voda z restaurace způsobila úhyn ryb v místním potoku, donutila rodinu k velké investici – výstavbě čističky vody. Na Slovensku se objevila restaurace používající shodný název a kopírující rodinnou firmu z Vojkovic.

Rodina v blízké budoucnosti (za 3–5 roků) bude stát před zásadním rozhodnutím, jak transformovat své „malé“ podnikání na podnikání středních firem. Pokud nezvládne tuto situaci, může to vést k ústupu z těžce dobytých pozic rodinné firmy.

4.2 Nástin možných variant vývoje rodinného podnikání s ohledem na rizika pro rodinu a jednotlivé firmy

Na základě poznatků z analýz lze nastítnit možné varianty vývoje rodinného podnikání „U Koníčka“ s ohledem na rizika pro rodinu a jednotlivé firmy (závody) v horizontu 3–5 let.

Obr. 4.2 Umělecké dílo vytvořené Jiřím Vyvialem⁸⁶



Zdroj: Jana Mikolášová (březen 2015)

1) Rozvoj pivovaru

Kvalita piva (včetně vlastního know-how), dobrá technologie a dynamický rozvoj pivovaru U Koníčka nabízejí mimořádný potenciál rozvíjet pivovar a jeho výrobu. To však vyžaduje přípravu na větší investice. Zejména jde o rezervaci ploch pro výstavbu další provozních staveb, skladů, velkoobchodní prodejny, garáží, sociálního zázemí pro zaměstnance atd. S ohledem na omezené plochy na dvoře jeví se jako zcela nezbytné

⁸⁶ JIŘÍ VYVIAL. *Sculptor* [online]. Dostupné z: <http://www.jirivyvial.cz/cz/autor>

zmenšit výběh pro koně. Doporučuji vypracovat prostorovou studii pro případný rozvoj pivovaru.

2) Přejít na franšízu (pronájem značky „U Koníčka“)

Jak bylo naznačeno v předchozím bodu, má rodinný pivovar U Koníčka značné know how. Prostorové možnosti pro budování „velkopivovaru“ v dané lokalitě je nemyslitelné. Proto jedinou komerčně schůdnou variantou růstu výroby piva „Koníček“ je možné pouze cestou prodeje licencí v rámci franšízy. Doporučuji, aby byla zpracována právní a ekonomická studie definující možnosti a variant realizace efektivní franšízy pivovaru U Koníčka.

3) Revitalizace výběhu pro koně

Restaurace U Koníčka by měla udržovat historickou linii (image) rodinného podnikání U Koníčka. Jednou z typických charakteristik je do značné míry „totem“, což jsou koně. Aby nebyl opuštěn tento symbol rodinného podnikání, doporučuji na základě studie proveditelnosti vybudovat nový výběh pro koně doplněný stájemí a doplňkovým zařízením (herny pro děti, ochozy pro návštěvníky atd.). Při realizaci tohoto záměru bude nutné řešit prostorovou konkurenci pivovaru, který by při dalším rozvoji mohl plochu výběhu pro koně pohltit, a tím potlačit jednu ze stěžejních charakteristik identity pivovaru a restaurace U Koníčka.

4) Rozšíření areálu za silnici

V případě, že bude dynamika rozvoje rodinného podnikání U Koníčka v budoucnu tak rychlá jako dosud, je zřejmé, že aktivity rodinných firem musí překročit okresní silnici spojující Vojkovice s Dobřaticemi. Již nyní se na protější straně vytváří do značné míry živelně parkoviště a je postaven nový dům jednoho ze synů. To znamená, že by se areál mohl přirozeně rozvíjet po obou stranách silnice. Doporučuji, aby byl vypracován projekt pro tuto část budoucího areálu U Koníčka. V této části areálu by se měl postavit kvalitní rodinný hotel vč. zázemí (parkoviště, sauny, malé tělocvičny, úschovny kol apod.). Rozšířením areálu na obě strany silnice by mohlo vzniknout lokální centrum pohostinství, které známe např. z podhorských oblastí Rakouska.

Ke stěžejním rizikovým faktorům patří:

1) Přechod Jany do podnikatelského důchodu

Doporučuji, aby synové uzavřeli s matkou (paní Janou) písemnou dohodu, jak budou zajištěny její ekonomické, sociální a jiné potřeby po odchodu do podnikatelského důchodu. Šlo by o písemný zápis „výměnkou“, ⁸⁷ který by vycházel z rodinných mravních hodnot, což by neměl být problém s ohledem na světonázorovou orientaci rodiny. Prostor pro vymezení „výměnkou“ nabízí nový občanský zákoník v části o rodině (zvláště jde o § 700–709).

Pokud by k tomuto písemnému závazku synů nedošlo, mohly by za určitých okolností (vliv cizích osob, vzdálených příbuzných atd.) nastat paní Janě (zakladatelce rodinného podnikání U Koníčka) morální i jiné krivdy, např. pokles životní úrovně na stáří apod.

2) Majetková diferenciacce synů

Z předchozího textu diplomové práce je zřejmé, že obě hlavní firmy (ve kterých se angažují synové Slávek a Mojmír) Restaurace a Pivovar mají zcela odlišný růstový potenciál. Pivovar má velmi rychlou dynamiku růstu, naopak Restaurace dosáhla maximální růstovou kapacitu (pokud nebude se investovat na druhé straně silnice – viz návrh č. 4). Za této situace se budou velmi rychle měnit majetkové poměry a růst majetkové rozdíly mezi bratry, což se obvykle projevuje v konfliktu mezi členy rodiny třetí generace (tzn. vnuky paní Jany). Naznačené riziko by mohlo vést k ohrožení podnikání pod „značkou“ U Koníčka. Proto doporučuji, aby rodina neformálně tato rizika probrala a vytvořili záměr, který by kompenzoval naznačená rizika. Jde např. o platbách za rodinnou značku U Koníčka, vybudování systému financování vzájemných služeb, realizaci společných investic, vytváření společného finančního fondu, ve kterém by se vytvářely zdroje pro vnuky, členy rodiny apod. v době nemoci, stáří apod.

Cílem autorky diplomové práce není vměšovat se do rodinných vztahů. Na druhé straně bylo by pokrytecké neupozornit na rizika, která přináší rodinné podnikání.

⁸⁷ Lidově řečeno.

Rodinné podnikání U Koníčka nabízí mnoho dalších rozvojových možností, ale řadu rizik. Výše uvedené příklady jsou dle autorky práce nejdůležitější a jejich řešení by se nemělo odkládat.

4.3 Porovnání praktických zkušeností a poznatků s informacemi získanými z dostupné odborné literatury

Na závěr praktické části diplomové práce se jeví jako potřebné věnovat pozornost porovnání praktických zkušeností a poznatků, získaných při vypracování diplomové práce, s informacemi získanými z dostupné odborné literatury. Problematiku rodinného podnikání na českých vysokých školách oživil prof. Koráb, prof. Geršlová a pak následovali další autoři, kteří se této aktuální problematice začali intenzivně věnovat v poslední době. Na Slovensku se problematice rodinného podnikání výrazně věnuje např. prof. Strážovská.

Praktické poznatky z podnikání rodinné firmy „U Koníčka“ nabízejí dvě skutečnosti:

- potvrdila se řada teoretických tezí z odborné literatury
- rodina přinesla do rodinného podnikání nové podněty a nápady, nepopsané odbornou literaturou

Především je třeba podtrhnout několik velmi podnětných poznatků:

1) Improvizace rodiny během podnikání potvrdila teorii, že hlavním kamenem (principem) přípravy na podnikání a jeho rozvoje je experimentování a prověřování a následné zobecňování experimentů u specializovaných poradců (viz článek Kejhová – Moderní řízení), nikoli tvorba podnikatelských záměrů (plánů) s následnou realizací, jak obvykle požadují banky nebo učí některé školy.

2) Potvrdila se teze o rodinném podnikání „v duchu“ zakladatele, tzn. že rodinné podnikání mohou rozvíjet i „nerodinní“ příslušníci, např. zaměstnanci (viz široká definice rodinného podnikání dle Mikoláše a Válkové).

3) Prokázaly se nové trendy v rodinném podnikání (holdingy, sítě, outsourcing apod.)

- v literatuře ve vztahu k rodinám nepopsáno. Paradoxní je, že rodina dospěla k těmto formám zcela intuitivně, bez znalosti teoretických zdrojů.

4) Potvrdila se životaschopnost rodinného podnikání i v současné době, pokud rodina je pevná a dodržuje základní mravní hodnoty (viz Koráb, Geršlová, Mikoláš, Válková aj.).

5) Konkrétně se potvrdila tvrzení (uváděná v literatuře, viz odkazy v textu), že v ČR existuje mizivá (resp. nulová) podpora rodinného podnikání státem, regionem, obcemi, bankami apod., přestože současná doba podporu rodinného podnikání nezbytně potřebuje. Rodinné firmy U Koníčka v naprosté většině případů hledaly finanční zdroje v rodině a nikoli u externích věřitelů (bank apod.).

Z kapitoly (4.3) vyplývá, že problematika rodinného podnikání by měla být nadále zkoumána mimo jiné i proto, že rodinné firmy mají dynamický rozvoj a přinášejí nové impulsy, které ještě nejsou mnohdy zaznamenány v odborných pramenech. Typickým příkladem „inovátorského“ přístupu k rodinnému podnikání je rodina „U Koníčka“.

5 Závěr

Rodinné podnikání není v ČR ani teoreticky (novinové články, knihy apod.), ani prakticky (legislativní a hospodářská politika státu, aktivity krajů, obcí atd.) dostatečně podporováno. Obvykle se hovoří o malém a středním podnikání, aniž by se věnovala pozornost tomu, zda jde o rodinnou firmu či podnikání jiného typu.

Rodinné podnikání, jak bylo zjištěno praktickou analýzou v této diplomové práci, má více přínosů než „nerodinné podnikání“. Rodinné podnikání má vliv na kultivaci rodinného života, udržování hodnotového systému a životního stylu na straně jedné a na stabilizaci podnikání na straně druhé.

Během zkoumání rodinného podnikání Hostince a Pivovaru U Koníčka byly zjištěny poznatky, které nejsou popsány v dostupné odborné literatuře. Zejména jde o skutečnost, že v rodinném podnikání mohou pokračovat i zaměstnanci, pokud udržují „rodinného ducha“ firmy původního zakladatele. Typickým příkladem je převedení kuchyně na zaměstnance, kteří si založili vlastní podnik s podmínkou, že budou ctít zásady uplatňované v rodinném podnikání „U Koníčka“. Vydělením kuchyně z restauračního zařízení bylo realizováno několik moderních koncepcí podnikání: outsourcing, just in time, roznášková služba pro kuchyni poskytovaná restaurací. Hostinec rovněž provozuje čističku odpadních vod pro vlastní potřebu, samostatnou kuchyň a pivovar. V současné době můžeme hovořit o síti rodinných firem s různými právními formami a typy.

Naplněním cíle diplomové práce byly získány jak nové poznatky obohacující teoretické pohledy na rodinné podnikání, tak poznatky užitečné pro samotnou rodinu a jejich podnikání.

Zejména jde o skutečnost, že rodina musí pro budoucnost řešit základní etické otázky budoucích rodinných vztahů: zejména, jak synové sociálně a ekonomicky zabezpečí životní standard matky po odchodu na „podnikatelský důchod“. Druhým potenciálním problémem budoucnosti je rozdílný ekonomický růst jednotlivých podniků. Restaurace a kuchyně jsou limitovány kapacitně a dosahují již maxima svých ekonomických ukazatelů. Zatímco pivovar má prostor pro růst a tedy majetkové poměry obou synů v budoucnosti budou odlišné, pokud nedojde k „etické dohodě“ majetkové redistribuce v rámci rodinných příslušníků.

Rodinné podnikání má velký potenciál posílit rozvoj nejen hospodářství ČR, ale navíc má v sobě výrazný náboj pro rozvoj kultury, tradic a hodnot zdravé moderní harmonizované společnosti.

Seznam použité literatury

GERŠLOVÁ, Jana. *Co by tomu řekl Johann Becher?: (kulatý stůl k dějinám podnikání)*. Praha: Professional Publishing, 2010. 82 s. ISBN 978-80-7431-014-0.

GERŠLOVÁ, Jana. *Co se skrývá za značkou?: historická encyklopedie podnikatelů*. Praha: Professional Publishing, 2011. 376 s. ISBN 978-80-7431-041-6.

GERŠLOVÁ, Jana. *Dějiny moderního podnikání*. Praha: Professional Publishing, 2012. 224 s. ISBN 978-80-7431-080-5.

GERŠLOVÁ, Jana a Milan SEKANINA. *Lexikon našich hospodářských dějin 19. a 20. století v politických a společenských souvislostech*. Praha: Libri, 2003. 488 s. ISBN 80-7277-178-7.

GERŠLOVÁ, Jana. *Podnikatelské osobnosti 19. a první poloviny 20. století v Evropě*. Karviná: Slezská univerzita, 1994. 134 s. ISBN 80-85879-01-8.

GERŠLOVÁ, Jana a Milan SEKANINA. *Zrození nové doby: stručné hospodářské dějiny českých zemí (od poloviny 19. století do konce 80. let 20. století)*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 1999. 156 s. ISBN 80-7078-729-5.

HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. 250 s. ISBN 80-85865-07-6.

JUŘÁK, Petr. *Historie a současnost podnikání na Frýdecko-Místecku*. Žehušice: Městské knihy, 2005. 247 s. ISBN 80-86699-30-7.

KORÁB, Vojtěch. *Jak pracují malé rodinné firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Podnikatelská fakulta, 1998. 79 s. ISBN 80-214-1121-X.

KORÁB, Vojtěch, HANZELKOVÁ, Alena a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání: způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví*. Brno: Computer Press, 2008. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

LUKES, Martin and Mariola LAGUNA. *Entrepreneurship: a psychological approach*. Praha: Oeconomica, 2010. 203 s. ISBN 978-80-245-1642-4.

MACHÁČEK, Ivan. *Rodinné podnikání v otázkách a odpovědích*. Praha: ASPI, 2005. 84 s. ISBN 80-7357-099-8.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, PETERKOVÁ, Jindra, TVRDÍKOVÁ, Milena a kol. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Podnikání a synergie*. Ostrava: Repronis, 2002. 85 s. ISBN 80-7329-025-1.

MLČOCH, Lubomír. *Ekonomie rodiny v proměnách času, institucí a hodnot*. 2. vyd. Praha: Karolinum, 2014. 192 s. ISBN 978-80-246-2323-8.

MOŽNÝ, Ivo. *Moderní rodina: (mýty a skutečnosti)*. Brno: Blok, 1990. 184 s. ISBN 80-7029-018-8.

MOŽNÝ, Ivo. *Rodina a společnost*. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2008. 323 s. ISBN 978-80-86429-87-8.

MOŽNÝ, Ivo. *Sociologie rodiny*. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2002. 250 s. ISBN 80-86429-05-9.

ODEHNALOVÁ, Pavla. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. 144 s. ISBN 978-80-210-5603-9.

ONDRA, Michal. *Na co si dát pozor, když zakládáte vlastní firmu: aneb poučte se z chyb druhých*. Hranice: NWS Publishing, 2013. 32 s. ISBN: 978-80-260-4797-1.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. 157 s. ISBN 978-80-247-3664-8.

SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

ŠVEJDA, Pavel. *Inovační potenciál ČR*. Praha: České vysoké učení technické, 2008. 23 s. ISBN 978-80-01-04020-1.

VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

VESELÁ, Renata a kol. *Rodina a rodinné právo: historie, současnost a perspektivy*. 2. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2005. 283 s. ISBN 80-86432-93-9. (brož.)

VOCHOZKA, Marek, MULAČ, Petr a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Aplikovaná sociální psychologie 1*. Praha: Portál, 1998. 383 s. ISBN 80-7178-269-6.

Internetové zdroje

ABZ.CZ. *Slovník cizích slov* [online]. 2005–2015 [2. 2. 2015]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/>

ABZ.CZ. *Slovník českých synonym* [online]. 2008–2015 [2. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.slovník-synonym.cz/>

CZECH.CZ. *Vznik manufaktur*. [online]. 2015 [5. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/66707-vznik-manufaktur>

EUROPA.EU. *Definice mikropodniků, malých a středních podniků* [online]. 2015 [6. 3. 2015]. Dostupné z: http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_cs.htm

JIRÍ VYVIAL. *Sculptor* [online]. 2010 [4. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.jirivyvial.cz/cz/autor>

MANAGEMENT MANIA. *Mateřská společnost (Holdingová společnost, Holding)*

[online]. 2011-2013 [5. 3. 2015]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/materska-spolecnost>

MANAGEMENT MANIA. *Řízený strukturovaný rozhovor* [online]. 2011-2013 [5. 3. 2015]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeny-strukturovany-rozhovor>

MAPYGOOGLE. *Vojkovice* [online]. 2015 [14. 3. 2015]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/place/Vojkovice/@49.6858121,18.4084858,12z/data=!4m2!3m1!1s0x4714081054eb20b1:0x400af0f661622c0!5m1!1e4?hl=cs>

MAPYGOOGLE. *Vojkovice – letecká mapa* [online]. 2015 [14. 3. 2015]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/place/Hostinec+a+Minipivovar+U+Kon%C3%AD%C4%8Dka/@49.6764781,18.470128,1954m/data=!3m1!1e3!4m2!3m1!1s0x4714086b589f9ec1:0x19af966f25d49199!1e1?hl=cs>

MĚSTA, OBCE A VESNICE V ČR. *Vojkovice* [online]. [1. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.obce-mesta.info/obec.php?id=Vojkovice-552488>

OBEC VOJKOVICE. *Základní informace* [online]. 2015 [20. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.vojkovice.eu/cz/menu/65/obec/zakladni-informace/>

POLEDNA Juraj and Marianna POLEDNOVÁ: *Overview of Family Business Relevant Issues: Country Fiche Czech Republic* [online]. 2008 [2. 3. 2015]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_czech_republic_en.pdf

SLOVNÍK.SK. *Artikul*. [online]. 2015 [2. 2. 2015]. Dostupné z: <http://slovník.azet.sk/pravopis/slovník-sj/?q=artikul>

TURISTIKA.CZ. *Vojkovice* [online]. 2007-2015 [20. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.turistika.cz/mista/vojkovice--1>

UNIVERSITY PRESS SCHOLARSHIP ONLINE. *Richard Cantillon: Entrepreneur and Economist* [online]. 2015 [5. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.oxfordscholarship.com/view/10.1093/0198286821.001.0001/acprof-9780198286820>

WILEY ONLINE LIBRARY. *Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look* [online]. 1999-2015 [10. 3. 2015]. Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1741-6248.2003.tb00015.x/abstract>

ZÁKONY PRO LIDI.CZ. *Zákon České národní rady o daních z příjmů* [online]. 2010-2015 [15. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>

ZÁKONY PRO LIDI.CZ. *Zákon zákoník práce* [online]. 2010-2015 [15. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast1>

ZÁKONY PRO LIDI.CZ. *Živnostenský zákon* [online]. 2010-2015 [15. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

Další použité materiály

HRONOVÁ Pavlína a Vendula FIALOVÁ. *Podnikatel: dílčí část I.* Ostrava, 2010. s. 177.⁸⁸

HRONOVÁ Pavlína, FIALOVÁ, Vendula a Tomáš TYKVA. *Podnikatel: dílčí část II.* Ostrava, 2010. s. 123.⁸⁹

KEJHOVÁ, Hana. Harvard či Babson College? Přístupy k výuce podnikání jsou různé. *Moderní řízení*, 2015, č. 3, s. 12-15. ISSN 0026-87.

ŘECHTA, Radek. Rodinné firmy čeká předávání otěží. *Právo*, 2015, č. 47, s. 9. ISSN 1211-2119.

VÁLKOVÁ, Dagmar, MIKOLÁŠ, Zdeněk a kol. *Rodinné podnikání: teorie a příklady z praxe.* VŠP Ostrava a VŠEMVS Bratislava, 2013/14. s. 107.⁹⁰

Zákon č. 89 ze dne 26. března 2012. In: *Nový občanský zákoník 2014.* Ostrava: Nakladatelství Sagit, 2012. s. 320. ISBN 978-80-7208-920-8.

Zákon č. 90 ze dne 1. března 2013. In: *Zákon o obchodních korporacích 2014.* Ostrava: Nakladatelství Sagit, 2012. s. 112. ISBN 978-80-7208-921-5.

Zákon č. 262/2006 Sb. In: *Zákoník práce 2015.* 11. vyd. Olomouc: Nakladatelství ANAG, 2015. s. 167. ISBN 978-80-7263-917-5.

⁸⁸ Studijní opora k modulu.

⁸⁹ Studijní opora k modulu.

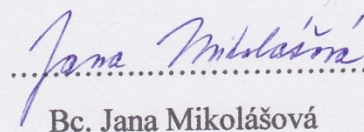
⁹⁰ Druhá monografie v rámci mezinárodního výzkumu: „Vývoj a stav malého a středního podnikání v České republice a Slovenské republice,“ VŠP Ostrava a VŠEMVS Bratislava.

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3); souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje diplomové práce budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. dubna 2015


Bc. Jana Mikolášová

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Základní souvislosti světové historie podnikání

Příloha č. 2 – Základní pojmy k problematice inovačního podnikání

Příloha č. 3 – Občasník Koniny

Příloha č. 4 – Záznam odpovědí řízeného strukturovaného rozhovoru s vybranými členy
rodinného Hostince a Pivovaru U Koníčka

Příloha č. 1 – Základní souvislosti světové historie podnikání

1) Přiblížení historického kontextu podnikání před rokem 1870

Pojem podnikatel se poprvé objevil v období středověku v podobě francouzského výrazu „entrepreneur“. Tento název byl nositelem významu „vojenský velitel expedic“. Později, kolem roku 1700 označoval také architekty a stavebníky.⁹¹ Dnešního významu nabylo v 18. století prostřednictvím Richarda Cantillona⁹², který na základě pozorování objevil novou profesi, kterou označil již existujícím výrazem „entrepreneur“ (podnikatel).⁹³ Označení se objevilo ve Francii, ale také v Německu

Zaměříme-li se na období počátků 19. století nalezneme podle M. Myšky fenomén podnikání, který výrazně ovlivnil strukturu sociálního společenství a jejich změny. Podnikatel představoval stěžejní prvek v rámci utváření společnosti, tedy například formování samosprávy nebo sdružování na základě společných zájmů.⁹⁴

Rozvoj trhu a svobodného podnikání se mohlo uskutečnit díky ukončení feudálního zřízení. Na přelomu 60. až 70. let 19. století nastala především v Německu a také v Rakousku-Uhersku „zakladatelská horečka“. Začal se uplatňovat a značně rozvíjet z počátku lehký průmysl (převážně textilní), dále pak obchodní sféra a bankovníctví. Koncem 19. století se rozmohl těžký průmysl a nová odvětví, například hutnictví, strojírenství, elektrotechnika a automobilový průmysl.⁹⁵

Počátky podnikání probíhaly v celé Evropě obdobně a v řadě prvcích se shodovaly s tendencí vývoje v USA. Tehdejší podniky byly převážně akciové společnosti, pro které bylo typické zaměření na kvalitu zboží. S kvalitou ovšem souvisela také vysoká cena výrobků. Podniky nedosahovaly velkých rozměrů, jejich rozvoj kulminoval na horizontální ose a zaměřovaly se na lokální obchod. Zákazníci znali svého prodejce, věděli, co nakupují díky přímého doporučení. Jako příklad můžeme uvést čokoládu, která se uchovávala v sudech,

⁹¹ GERŠLOVÁ, Jana. *Dějiny moderního podnikání*. Praha: Professional Publishing, 2012, s.

⁹² Ekonom, bankéř a podnikatel irského původu. UNIVERSITY PRESS SCHOLARSHIP ONLINE. *Richard Cantillon: Entrepreneur and Economist* [online]. Dostupné z: <http://www.oxfordscholarship.com/view/10.1093/0198286821.001.0001/acprof-9780198286820>

⁹³ SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010, s. 18.

⁹⁴ GERŠLOVÁ, Jana. *Co by tomu řekl Johann Becher?: (kulatý stůl k dějinám podnikání)*. Praha: Professional Publishing, 2010, s. 50.

⁹⁵ GERŠLOVÁ, Jana. *Podnikatelské osobnosti 19. a první poloviny 20. století v Evropě*. Karviná: Slezská univerzita, 1994, s. 2.

prodejce ji vážil a ručil za kvalitu výrobku svým jménem. Daný výrobek byl hodnocen a měl pověst.⁹⁶ Habsburská monarchie měla také kromě vnitřního trhu již vazby s okolními zeměmi, zejména spolupracovala s Německem.⁹⁷

Za hranice státu se dovážely jen výrobky, které odpovídaly kvalitou, například obchod s kožichy, čajem, kávou, kořením, barviva a textil. Doprava se však odrážela ve vysoké ceně nabízeného zboží, které bylo znakem luxusu.

V první polovině 19. století se objevily první známky industrializace, což zapříčinilo rozvoj hospodářství. O tomto období se hovoří jako o počátku globálního podnikání.

S rozvojem nových vynálezů v období páry, kdy se rozšířily železnice a začaly se využívat paroplavby. Po roce 1850 vznikl tzv. „nový svět“. Zboží překročilo lokální území a vyváželo se až za hranice státu. V souvislosti se vzdáleným obchodem byla nutnost udržet požadovanou pověst výrobku a šířit jméno výrobce, který ručil za kvalitu. Začalo se přemýšlet o výrobku, jako o nositeli značky. Prvotně obal výrobku sloužil pouze k přepravním účelům, později nabýval nominálního významu. Prodejce už nebyl v přímém kontaktu s kupujícím, a proto, aby nedošlo k záměně, začali podnikatelé prezentovat názvy svých firem jako zástupce výrobního procesu. Značka⁹⁸ na rozdíl od patentu má svou stálost po mnoho let. Obchodníci začali směřovat své preference na obrat zboží namísto zisků z prodeje.

Současně s rozvojem uplatnění značky výrobku se utvářel potenciál moderního marketingu.

2) Historický vývoj podnikání v letech 1870 až 1930

Jako jedno ze zlomových období v dějinách podnikání můžeme považovat rok 1870, kdy byly založené společnosti, které existují dodnes. Zároveň okolo roku 1870 byly přijaty zákony na ochranu značky ve stěžejních industriálně pokročilých evropských zemích.

V poslední třetině 19. století se událo několik důležitých aspektů, které ovlivnily další tendence vývoje obchodu a jeho distribuce. V tomto období se začaly výrobky dostávat za národní hranice v masovém měřítku. Rozvíjela se distribuční síť. Tento trend přiměl

⁹⁶ GERŠLOVÁ, Jana. *Dějiny moderního podnikání*. Praha: Professional Publishing, 2012. s.

⁹⁷ V roce 1871 došlo k dalšímu rozvoji hospodářství země díky vzniku Německé říše. GERŠLOVÁ, Jana. *Dějiny moderního podnikání*. Praha: Professional Publishing, 2012, s. 1.

⁹⁸ Už v době antiky se objevovaly značky jako symbol původu výrobku. GERŠLOVÁ, Jana. *Dějiny moderního podnikání*. Praha: Professional Publishing, 2012, s. 173.

obchodníky přemýšlet o kontrole svého zboží. V roce 1870 se objevuje zavedení značek, které zároveň sloužily jako prostředek k propagaci výrobku. Podnikatelé se zaměřili na oslovování masy lidí. Dbalo se na kvalitu a účelnost. Vše, co bylo vyrobeno, mělo význam.⁹⁹

Na přelomu 19. a 20. století v návaznosti uplatňující se liberalizace a rozšiřujícímu se průmyslu a konkurence se rodinné podniky začaly potýkat s nedostatkem kapitálu a do výroby začaly zapojovat také banky. Velká část podniků byla převedena na akciové společnosti s většinovým kapitálem (např. významný podíl akcií) ve vlastnictví rodiny zakladatele.¹⁰⁰ V tomto období se také mění tradiční model rodiny a s tím spojené generační předávání majetku.¹⁰¹ Nedocházelo již přenechání majetku nejstaršímu synovi, nastolila se rovnoprávnost sourozenců v dědickém řízení.

V první polovině 20. století se do popředí dostaly multinárodní podniky a druhou světovou válkou podpořený rozvoj především v oblastech elektrotechniky, chemie a automobilového průmyslu.¹⁰²

Pro přiblížení historických souvislostí podnikání z období 1870 až 1950 si uvedeme příklad podnikatele, jehož jméno se dodnes tzv. skloňuje ve všech pádech.

Typickým podnikatelem první poloviny 20. století je Američan Henry Ford, jehož společnost Ford Company vyráběla v USA nejvíce automobilů. Ford zkonstruoval legendární automobil tzv. model T.¹⁰³ Tento model měl být dostatečně velký, aby do něj nasedla celá rodina a dostatečně malý, aby se o něj zvládl postarat jeden člověk. Mezi hlavní kritéria patřila také cenová dostupnost, aby jí bylo dosaženo, musel sestrojít standardizovaný automobil. „*Hromadná výroba znamená kladení důrazu na projekt výroby při aplikaci zásad výkonnosti, preciznosti, hospodárnosti, systémovosti, kontinuity a rychlosti.*“¹⁰⁴ Henry Ford postupně svůj automobil vylepšoval drobnými úpravami, tyto změny však veřejnosti tajil, protože už v počátku tvrdil, že vytvořil to nejlepší, „ideální vůz“. Fordovy továrny neměly obdoby. Během několika let vytvořil systém, který perfektně splňoval požadavky, které si vytyčil. Jednotlivé závody spolu kooperovaly. Fordovi patřili doly, tavírny železa, pryžové,

⁹⁹ GERŠLOVÁ, Jana. *Dějiny moderního podnikání*. Praha: Professional Publishing, 2012, s. 164–174.

¹⁰⁰ ODEHNALOVÁ, Pavla. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Brno: Masarykova univerzita, 2011, s. 13.

¹⁰¹ Tamtéž, s. 13.

¹⁰² GERŠLOVÁ, Jana. *Podnikatelské osobnosti 19. a první poloviny 20. století v Evropě*. Karviná: Slezská univerzita, 1994, s. 4.

¹⁰³ Poprvé byl tento model vozu uveden na trh roku 1908. Model T. GERŠLOVÁ, Jana. *Dějiny moderního podnikání*. Praha: Professional Publishing, 2012, s. 143.

¹⁰⁴ Do češtiny bylo přeloženo jeho autobiografické dílo – FORD, H. *Můj život a dílo*. 1–3. díl, Praha 1924. GERŠLOVÁ, Jana. *Dějiny moderního podnikání*. Praha: Professional Publishing, 2012, s. 144.

chemické podniky a další. Ford svůj systém neustále zlepšoval, roku 1913 zavedl pásovou výrobu, která viditelně urychlila prostoje a utříbila organizaci v přesunech skupin dělníků při výrobě Modelu T. Doba na vytvoření jednoho automobilu se během šesti let zkrátila z 12,5 hodin na 1,5 hodiny.

Počátky však byly krušné. V podniku docházelo k velké fluktuaci zaměstnanců. Sám Ford přiznal, že by monotvárnou práci dělníků nepodstoupil. Během půl roku se prostřídalo tisíce zaměstnanců. Aby nedošlo k úpadku firmy, sáhl po tzv. krizovém balíčku financí. Zvýšil pracovníkům mzdu, jež byla vyšší než průměrná, a souběžně zkrátil denní pracovní dobu na osm hodin. V roce 1927 zaměstnával ve svém Highland Parku 100 tisíc lidí, centrální části výroby byla železnice dlouhá 145 km.¹⁰⁵

Kroky, které Henry Ford podnikal, aby vše kontinuálně navazovalo a perfektně do sebe zapadalo, nyní se stalo hlavní překážkou v rozvoji a udržení si prvenství na trhu. Konkurence začala vnímat požadavky individualizace zákazníků, kteří se už nadále nechtěli spokojit s uniformitou. Ford se nechtěl smířit se skutečností, že již nestačí dobrý a levný vůz.¹⁰⁶ Přes markantní potíže uvedl v roce 1932 na trh nový automobil zkonstruovaný pro Evropu „Model Y“, který si získal u zákazníků také velkou oblibu.¹⁰⁷ Ve 30. letech se rovněž Henrymu Fordovi podařilo snížit velkou část fixních nákladů pomocí zapojení externích a nezávislých dodavatelů,¹⁰⁸ kteří vyráběli jednotlivé komponenty potřebné k výrobě daných automobilů.¹⁰⁹

Nutnost analýzy požadavků zákazníků a přizpůsobování výroby jejich přání měl vliv na rozvoj marketingu. Současně s progresivní marketinkovou analýzou a již v předešlé kapitole zmíněném rozvoji obchodu, distribucí a zavedení značky se objevilo také angažování se podnikatelů v oblasti sportu a nadace. Například Henry Ford roku 1936 založil Nadaci pro zajištění míru – Ford Foundation.¹¹⁰

¹⁰⁵ GERŠLOVÁ, Jana. *Dějiny moderního podnikání*. Praha: Professional Publishing, 2012, s. 143-146, 156.

¹⁰⁶ Fordův podíl na trhu klesl v roce 1926 na 30 %. Konkurence (například General Motors vyráběla několik modelů automobilů a zároveň blížící se ceně Modelu T Henryho Forda).

¹⁰⁷ GERŠLOVÁ, Jana. *Co se skrývá za značkou?: historická encyklopedie podnikatelů*. Praha: Professional Publishing, 2011, s. 119.

¹⁰⁸ Ohromného nárůstu zisků pocítil Hendry Ford během Druhé světové války (rovněž také během První světové), kdy byla výroba automobilů podřízena válečné situaci a stal se hlavním dodavatelem válečného zboží. Tamtéž, s. 119.

¹⁰⁹ GERŠLOVÁ, Jana. *Dějiny moderního podnikání*. Praha: Professional Publishing, 2012, s. 159.

¹¹⁰ GERŠLOVÁ, Jana. *Co se skrývá za značkou?: historická encyklopedie podnikatelů*. Praha: Professional Publishing, 2011, s. 119.

3) Historický vývoj podnikání – 20. až 70. léta 20. století

V období 20. až 70. let 20. století docházelo k individualizaci společnosti. V důsledku vynálezu rozhlasu 20. let minulého století a televize o 20 let později, mohli výrobci zacílit reklamu na konkrétní cílové skupiny. Diferenciace a struktura rozhlasového a televizního programu umožnilo oslovení konkrétní cílové skupiny. S tímto faktorem souvisí navýšení ceny výrobků, jako reakce na specifické potřeby zákazníka, projev jeho individuality a osobních potřeb. Výrobci vnímali psychologické, kulturní, sociální difference a snažily se vytvořit nabídku „šitou na míru“. Od tzv. uniformní společnosti se upustilo.

Po roce 1945 se v Evropě objevily tendence průzkumu trhu. Nyní nešlo pouze o podporu prodeje zboží, nastala doba, kdy se zjišťovaly informace o přáních a individuálních potřebách formou dotazníků, rozhovorů, sledování předešlého sortimentu nákupu a další. Podnikatelé se zaměřovali na jednu skupinu obyvatel a vyráběli výrobky určené pouze pro svůj segment. V 50. letech 19. století došlo k vyvrcholení generačního rozpětí. Mladá generace si upevňovala svou pozici a hledala odlišení a projevu individuality například v oblasti módy a hudby. Tendence trendu pocházely v 60. letech 19. století v USA¹¹¹ a přemísťovaly se do Evropy. V tomto období nastal největší rozkvět marketingové strategie. V 60. letech Pepsi Cola, konkurenční značka Coca Coly, už nepodnikala cenové srovnání a zaměřila se na nabízení levnější alternativy svého konkurenta. Pepsi Cola marketingovou strategií zacílila na tzv. hopsavou mládež a styl jejího života. V reklamních spotech Coca Coly se také začaly objevovat etnické menšiny.

Na přelomu 60. a 70. let už nedocházelo k pouhému sledování zákazníků a rozlišování na základě sociální a pracovní pozice. Výrobci se začaly radit s externími odborníky zaměřenými na oblast marketingu, nebo sami si zakládali marketingové „laboratoře“. Analyzovaly se pocity zákazníka a jeho spokojenost. Nyní nehrála hlavní roli například praktičnost auta, nýbrž pocit z jízdy.

Přibližně od 70. let minulého století v souvislosti s globalizací, zkracováním vývoje technologií, životnosti výrobků a postupnou změnou sociálního a ekonomického myšlení, docházelo k přeměně tradičního systému zavedeného v rodinných firmách. Management

¹¹¹ Podle Mikši mimo jiné podnikání mělo významný vliv na změny kolektivní mentality sociálních skupin a restrukturalizaci hodnotových systémů. Tento účinek historici zaznamenali převážně v USA, v menší míře ovšem také v industrializující se Evropě. GERŠLOVÁ, Jana. *Co by tomu řekl Johann Becher?: (kulatý stůl k dějinám podnikání)*. Praha: Professional Publishing, 2010, s. 50.

rodinných podniků se začaly více orientovat na spolupráci s externími profesionály. Začaly se využívat kromě vlastního kapitálu také bankovní úvěry a vystavovat se riziku za cenu příhodného zisku.

4) Historický vývoj podnikání – od roku 1980

Etapa po roce 1980 je charakterizována „hypersegmentací“, nebo-li „mikromarketingem“ trhu. Vytvářely se menší skupinky s podobnými nároky. Zvyšoval se počet nabízeného zboží a jejich variant. Docházelo k předběžnému výzkumu a kombinací, než výrobek byl uveden na trh¹¹². Zpracování dat zákazníků se vytříbilo do detailních bodů a s rozvojem internetu a kreditních karet se získal téměř kompletní přehled o chování spotřebitele. Vzrostla finanční podpora individuálního poradenství a servis zaměřený na jednoho zákazníka. Tento trend měl vliv například na úsporu skladových prostor a personálu. Další inovací bylo například skenování postavy zákazníka a následné zhotovení na skvěle padnoucího oděvu.¹¹³

Druhá vlna podnikání, které ve většině případů bylo založeno v rodinném kruhu, se datují do roku 1989 s počátkem sametové revoluce.¹¹⁴ Podnikání v české historii je relativně mladou oblastí. Nemožnost rozvoje, udržení tradice a kontinuity následovnictví neumožňovaly nastolené totalitní režimy v průběhu 20. století. V průběhu několika let (zhruba 10 až 15 let) budeme svědky generačních výměn v rodinných podnicích založených po roce 1989.¹¹⁵

¹¹² V roce 1982 byl například model Ford Thunderbird sestaven v 69 120 kombinací. GERŠLOVÁ, Jana. *Dějiny moderního podnikání*. Praha: Professional Publishing, 2012, s. 172.

¹¹³ Tamtéž, s. 171.

¹¹⁴ KORÁB, Vojtěch, HANZELKOVÁ, Alena a Marek MIHALSKO. *Rodinné podnikání: způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví*. Brno: Computer Press, 2008, s. 10.

¹¹⁵ Tamtéž, s. 18.

Příloha č. 2 – Základní pojmy k problematice inovačního podnikání

S ohledem na značnou kreativitu a inovativnost podnikání zkoumané rodinné firmy je v této příloze naznačen teoretický rámec inovačního podnikání.

Inovace

Pojem Inovace pochází z latinského výrazu „Innovare“ a znamená v překladu obnovovat.¹¹⁶ Jak jsme uvedli v kapitole 2.8 se jako první inovací zabýval na přelomu 19. a 20. století Joseph A. Schumpeter.

Podle Švejdy si můžeme výraz inovace vysvětlit jako: „...sérii vědeckých, technických, organizačních, finančních, obchodních a jiných činností, jejichž cílem je vznik nového nebo podstatně dokonalého produktu (výrobku, technologie nebo služby) efektivně umístěného na trh. Výzkum a vývoj jsou jednou z těchto činností.“¹¹⁷ Inovaci můžeme rozdělit z pohledu statistického hlediska na skupinu produktovou, procesní, marketingovou a organizační.¹¹⁸

Inovační potenciál

Inovační potenciál podle Švejdy vyjadřuje: „...teoretickou schopnost a předpoklady subjektů, realizujících inovační procesy s cílem uplatňovat inovační produkty na trhu.“¹¹⁹ Inovační proces se skládá ze tří složek, a to z výzkumně-vývojové, průmyslové a obchodní části. V rámci inovačního potenciálu musíme zohledňovat dvě hlediska, kterými je inovační proces a základní pojmy (tvořivost, intelekt, invence, intuice, inovace) ve vzájemných vztazích.

Inovační podnikání

Jedná se o soustavu podnikatelských úkonů se zaměřením na uskutečnění inovací, tzv. inovační proces¹²⁰. Počátek podnikatelské inovace je založen na myšlence (podnikatelský

¹¹⁶ VOCHOZKA, Marek, MULAČ, Petr a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012, s. 299.

¹¹⁷ ŠVEJDA, Pavel. *Inovační potenciál ČR*. Praha: České vysoké učení technické, 2008, s. 6.

¹¹⁸ Klímová, V.: *Inovační procesy*. Brno 2006 a Mlčoch, J.: *Inovace a výnosnost podniku*. Praha 2002

¹¹⁹ ŠVEJDA, Pavel. *Inovační potenciál ČR*. Praha: České vysoké učení technické, 2008, s. 6.

¹²⁰ Inovační proces je složen z části invenční a inovační. Invenční složka představuje ideu (například technický objev) podnikatele a inovace, tedy uplatnění inovačního produktu na trhu (praktická realizace).

záměr) s cílem užití inovačních produktů na trhu (včetně zahrnutí měření parametrů, užitných vlastností a působ likvidace po ukončení životnosti produktu).¹²¹

Nechybí-li podnikateli inovativní nápad a notná dávka motivace k uskutečnění své ideje, je potřeba sebeevaluace, což je zjištění a zhodnocení svých silných a slabých stránek. Podnikatel by neměl opomenout zhodnotit příležitosti a hrozby na trhu v oblasti, v které se připravuje podnikat.

Dalším důležitým faktorem ve fázi startu podnikání je konkretizování podnikatelského záměru. Podnikatel projektuje své ideje do podoby podrobného podnikatelského plánu, potřebný k založení podniku a jeho přežití.¹²²

Podnikatel se v průběhu svého podnikání nachází v nejrůznějších situacích, které mu nečekaně stíží, nebo pozmění podnikatelské plány. Proto je výhodou připravit si možná stanoviska předem tzv. metodou vytváření scénářů. Podnikatel tímto krokem předchází případných časovým prodlevám a operativně reaguje na danou situaci podle předem připraveného strategického scénáře podnikání.

Dalším důležitým úkolem v podnikání v etapě „startu“ je valorizace podnikatelské ideje. V období mezi kategorií „prolog“ a „start“ dochází přirozeně k časovým prodlevám z důvodu legislativních bariér, času potřebného k získání nezbytných dovedností apod. Proto musíme v rámci fáze „start“ svou ideu prověřit, zda například je stále aktuální a je ji možné realizovat.¹²³

¹²¹ ŠVEJDA, Pavel. *Inovační potenciál ČR*. Praha: České vysoké učení technické, 2008, s. 7.

¹²² V momentě, kdy dochází k přesnému definování produktu, zákazníka a založení činnosti schopného podniku, končí etapa Start. HRONOVÁ Pavlína a Vendula FIALOVÁ. *Podnikatel: dílčí část I*. Ostrava, 2010, s. 150.

¹²³ HRONOVÁ Pavlína a Vendula FIALOVÁ. *Podnikatel: dílčí část I*. Ostrava, 2010, s. 151.

KONINY



VESELÝ OBČASNÝ OBČASNÍK VYDÁVANÝ OBČAS PRO PIVAŘE



číslo 1
1. 4. 2015

Restaurace U Koníčka je ve dřevě

► Opticky se restaurace U Koníčka částečně rozšířila a prostor je daleko světlejší než dříve. Na tom se shodla velká část návštěvníků. Je to důsledekbleskové rekonstrukce, která po dobu necelých dvou týdnů probíhala počátkem letošního roku. Nad průběhem změny osobně dohlížel Slávek Velký, spolumajitel restaurace, který dal vyniknout kumštu svého známého - sochaře a řezbáře Jiřího Vyvíala.



Vítejte v hostinci U Koníčka

Letní pivní menu

► Velice očekávanou informací téměř každého vydání našich pivních novin KONINY je tzv. Pivní menu. Prozatím se však tiskne pouze Zimně-jarní menu (to jsme otiskli v prosinci 2014) a pak Podzimní menu, které spatří světlo světa až v září 2015. Podálo se nám však zjistit, a to díky investigativnímu zaměření redaktorů KONIN, co je obsahem tzv. (utajeného) Letního pivního menu ... Aby nám své plány sládek Mojmir Velký prozradil, aplikovali jsme i mučící prostředky jako jsou například Zhavení lebký zvané Budík nebo Tamtamova muka.

Těšit se proto v létě můžete na pšeničné pivo Bělouš 12 % (Weisbier) a ochucené pivo Ryzler 7 % (Radler). V rámci 9. ročníku Koníčkova dne, který proběhne 6. června 2015, bude na čepu naše nejoblíbenější, medové, pivo Čmelák (12 %). V rámci obecních slavností Vojkovický den bude na čepu ležák Vokovjan (12 %), u příležitosti sportovně-recesistického závodu Točko-Kapp (19. 9.) se můžete těšit na polotmavé výčepní pivo Točák 10 %.

Zdroj: Jana Mikolášová (duben 2015)

Příloha č. 4 – Záznam odpovědí řízeného strukturovaného rozhovoru s vybranými členy rodinného Hostince a Pivovaru U Koníčka¹²⁴

Řízený strukturovaný rozhovor byl veden v autentickém prostředí Hostince a Pivovaru U Koníčka jako bilancující dosavadního vývoje podnikání rodiny.¹²⁵ Rozhovor je strukturován dle vývojových fází podnikání rodiny a doplňuje informace získané pozorováním, exkurzí v provozech apod.

A) Prolog podnikání¹²⁶

1) Proč je hostinec a pivovar nazván U Koníčka?

Slávek: Bydlel tady Josef Koníček, praděda, můj prapraděda, ale nevíme, odkud Koníček sem přišel.

2) Pracovala jste původně v restauraci Na Veselé, teď se hostinec jmenuje u Křivého psa. Kolik roků praxe jste měla před zahájením podnikání?

Jana: Osmadvacet let praxe. Dělal jsem jenom obsluhu hostů. Manžel Evžen nebyl z oboru, pracoval ve válcovnách v Lískovci. Chovali jsme také koně. Tady v téhle budově byly chlévy a pak stáje pro koně.

3) Takže nyní sedíme v bývalé stáji?

Slávek: Barák postavil roku 1900 Josef Koníček, není to tato budova, ale sousední dům.

4) Kdo přišel s nápadem, že zde bude restaurace?

Jana: Můj manžel Evžen byl spíše ten startér, snil o podnikání. Abych byla upřímná, s konkrétním nápadem však přišla moje sestra Dáša, abychom měli doma večerku, ale Evžen nechtěl mít nic v baráku, že by to narušovalo soukromí, tam bylo málo místa... Později se uvažovalo, že by to mohl být nějaký kiosek nebo něco u cesty a pak přišel na to Evžen, že by

¹²⁴ Záznam je autentický, tudíž bez gramatických a jiných úprav.

¹²⁵ Aktéři rozhovoru: Jana (matka – zakladatelka rodinné firmy), Slávek (syn – reprezentant druhé generace rodinných podnikatelů), autorka diplomové práce, Ludvík (pamětník a bratranec Jany – matky Slávka). S ohledem na žádost majitelů rodinné firmy nejsou uváděna příjmení rodinných příslušníků, případně další důvěrné informace.

¹²⁶ Rozhovor je strukturován v souladu s teoretickým vymezením fází podnikání (Prolog atd.).

tady mohla být dobrá vinárna nebo hospoda. Evžen nabídl tohle stavení, stáj, aby to nebylo přímo v baráku.

5) Kdy se úvahy proměnily v praktické kroky, co to způsobilo?

Jana: Mně se protivilo dělat ve Frýdku. Člověk dělal na někoho za pár korun. Za 23 korun na hodinu, práce opravdu nebyla oceněná.

B) Start podnikání

1) Kdy jste se rozhodli, jdeme do toho?

Slávek: Bylo to v roce 1999, čtvrtého června se otevíralo, rok předtím se všechno jenom předělávalo.

Jana: V roce 1998 se to začínalo přestavovat. Roku 1999 na jaře jsem ukončila práci Na Veselé a doma jsem byla čtyři měsíce, než se začalo skutečně podnikat. Soboty, neděle se dělalo.

2) Kdo vymýšlel design, architekturu podniku?

Jana: Evžen přišel s nápadem, že se to tady využije.

Slávek: Nebylo moc z čeho vybírat. Tady byla jedna velká místnost, co je ten výčep, chodba byla daná a tady ty dvě místnosti. Na začátku jsme nepřemýšleli o využití podkroví.

Jana: Někteří říkali, kdo vám bude chodit do chlíva? Ale potom, až se to rozjelo, zmizely hloupé poznámky. Rok se to dávalo dokupy, plány se dvakrát předělávaly, aby to bylo k něčemu.

3) Žádný podnikatelský záměr jste nepsali?

Jana: Ne. Zkrátka selským rozumem jsme došli k tomu: „Bude tu hospůdka.“

4) Jakých zásad na startu podnikání jste se drželi:

Jana: Zásada základní byla, nezadlužíme se.

5) A co dodávky zboží, suroviny do kuchyně? Smlouvy? Zaměstnanci?

Jana: Pepsi Cola, Kofola, tam nebylo co vymýšlet, jiné pivo než Radegast nemělo smysl dávat. Suroviny jsme sháněli od obchodů, sedláků z okolí...

Slávek: Byla jedna kuchařka na začátku.

C) Rozvoj rodinné firmy

1) Kdy jste byla přesvědčená, že podnik přežije, už se vám to začalo rentovat?

Jana: Asi po dvou letech, jak začaly ty akce, oslavy, svatby a podobně.

2) Skončila startovací etapa a začali vám pomáhat známí a lidé z okolí?

Jana: Ano, pomohli nám i lidé, kteří nepatřili do rodiny, hlavně díky známé Věře B., která nám velmi pomáhala, jsme se pohnuli dopředu.

3) Musí mít dobrá hospoda kvalitní kuchyni?

Jana: Kuchyň byla hned od začátku. Na kuchyni a na akcích jsme to rozjížděli.

4) Na základě zkušeností jste došli k závěru, že bez kuchyně by to nebylo ono?

Slávek: Ona byla díra na trhu, oslavy a slavit kulatiny, narozeniny nebylo kde. V hospodách se nevařilo dobře.

Jana: Zaměření na kvalitu, ale žádné hogofogo, to nás drželo nad vodou.

5) Jaké jídlo vám udělalo jméno?

Jana: Vše stálo na obyčejných hotovkách. Guláš, vepřo-knedlo-zelo, domácí dobrá česnečka.

6) Kdy jste zapojili do reprezentace hostince koně? Kdy jste si začali uvědomovat, že na tom můžete stavět?

Slávek: Ty koně tu byly vždycky, vždycky byly venku na louce před hospodou.

7) I s bryčkou prý jezdily děti?

Jana: Lidi měli zájem o ježdění na bryčce, ale když měli zaplatit 50 korun, nechtěli platit. Jak byla svatba, občas Evžen vozil svatebčany, to bylo hezké.

8) Jezdí k vám hodně cyklistů? Kdy jste nechali postavit posezení?

Slávek: Hned jak jel cyklista kolem, tak se stavit. Vždycky tu byly stoličky. Houpačky pro děti tu taky byly hned ze startu fungování hospody.

9) Hradlo na uvazování koní, to se u hostinců nevidí.

Slávek: Ocenil to i host z Ameriky. Ukázalo se, že to byl super náhodný nápad. Občas tu přijdou lidé i na koních a vedle kol, aut parkují u hradla koně. To se běžně nevidí.

D) Diverzifikace rodinného podnikání

1) Kdy jste s manželem zapojili do podnikání děti?

Jana: Pomalinku jsme firmu budovali se Slávkem. Slávek přišel z vojny. Kluci neměli žádnou práci.

Slávek: Jak byla hospoda otevřena, první dva-tři měsíce jsem byl ještě na vojně.

Jana: Jak tady byly oslavy, to bylo nejhorší. Pracovali jsme od rána do rána pět roků v kuse. Nedalo se to vydržet, kluci musili nastoupit do firmy.

2) A kdy přišel zlom, že jste museli přistavovat a kapacita místností nestačila?

Slávek: V roce 2003 jsme měli asi osm zaměstnance. V kuchyni tři, na placu pět. A hostů přibývalo.

Jana: Tak se hospoda rozšířila. Slávek je tvořič designu, má nápady.

3) Od začátku kuchyně patřila vám?

Jana: Ano, ale pak jsme ji pronajali zaměstnancům.

4) Kdo přišel s nápadem spojit hostinec s pivovarem?

Slávek: Asi přes Dášu, sestru mamky. Nějaký pán v Bystřici, který pochází z Bystřice, ale žil nebo žije v Německu, se rozhodl, že si na důchod postaví pivovar v baráku a bude vařit pivo v Bystřici. Chtěl tam mít malou hospůdku. Dáša s tím pánem se nějak spolu znali, a ten pán tomu vaření piva nerozuměl. Můj brácha Mojmír dělal v pivovaru Radegast. Dáša věděla, že dělá v Radegastu, tak je dala do kupy, a Mojmír mu pomáhal ten pivovar rozjíždět. Ale ten pán měl smůlu, nedařilo se mu, měl technické problémy, navíc i zdravotní. Oslovil nás, jestli

bychom měli zájem, že nám pivovar prodá. A my jsme si řekli, že by to nebyl špatný nápad, kdyby se pivo vařilo přímo tady v hospodě. Tak jsme se domluvili, a tu technologii, která za nic moc nestála, jsme tady nainstalovali. A začalo se vařit tady. Mojmír ukončil v Radegastu pracovní poměr a začal si tady vařit pivo, budovat svou firmičku.

5) Stoupla návštěvnost, když jste tady začali pivo vařit?

Slávek: Z počátku ne, to trvalo více méně rok. Z počátku byl hospodě soutok našeho piva s Radegastem současně a po třech, čtyřech měsících se prodej Radegastu úplně zrušil. Lidé si na to naše pivo zvykali a potom to už bylo dobré, když pivo získalo na kvalitě. První várky nebyly extra dobré a trvalo, než se to všechno vychytalo a dalo do pořádku...

6) Kdy jste se rozhodli pro ubytování pro hosty?

Jana: Nerozhodli jsme se, že je třeba ubytovat lidi. Ale nevypadalo dobře, když teklo přes střechu. Tak se udělala nová střecha s tím záměrem, že se tam udělají i pokoje. Bylo to v roce 2006 současně s budováním tady toho pivovaru.

7) A co vám ještě dopomohlo k růstu rodinného podnikání?

Jana: Byli tu montéři.

Slávek: Nám z počátku pomohlo, že se tady stavěl plynovod pro vysokotlaký plyn. Začalo k nám chodit dejme tomu z ničeho nic naráz 30–40–50 lidí na obědy. To bylo v roce 2002.

Jana: Potom rok nebo dva byla pauza a pak se začala stavět dálnice. Díky tomu, že tady je ten velký most, který se stavěl asi tři roky, tak tady chodilo strašně moc lidí. Lidi stáli ve frontě a čekali. V tu dobu jsme dělali okolo 200 obědů. To nám hodně pomohlo.

8) Kvalita jídla a služeb se udržela?

Slávek: Někdy se podaří, někdy se nepodaří, v té době věčně chyběla menička, nestačili jsme vařit.

Jana: Chyby občas byly, ale nikdy žádný šlendrián.

9) A co se událo dál?

Jana: Třetí vlna rozvoje přinesla velký počet akcí, oslav, společenských setkání... Začal se stavět Hyundai, a to byl další impulz.

Slávek: Místních možná chodí k nám jen ze dvou procent.

10) Kdy jste se začali rozhodovat, že budete stavět další budovy a kdy jste se rozhodli, že starý pivovar prodáte?

Slávek: Dělalo se to tak současně. Zimní zahrada se přistavila a otevřela se na Velikonoce loňského roku (2014), přičemž se začalo to stavět v roce 2013 na podzim a pivovar podobně. Akorát se začal budovat o pár měsíců dříve, to bylo v létě, kdy se udělaly základy...

E) Vrchol dosavadního podnikání a vyvolané organizační změny

1) Bez pivovaru, kolik jste měli nejvíce zaměstnanců?

Jana: Nejvíce se vařilo dvě stě obědů. Bylo nás tu i dvacet zaměstnanců i s brigádníci. Základ patnáct lidí a podle potřeby pomocné síly. Hned ze začátku od pátku do neděle, bylo pořád plno. Přes týden robotníci pojedli a odešli a večer přicházeli zase cizí lidé.

Slávek: No, ale dnes je nás tu víc.

2) Zapojovali jste do práce ve firmě i další příbuzné?

Jana: Mamka nebo tatka chodili loupat česnek, brambory škrabat i tchánové, no... Muselo se něco změnit.

3) Ta změna začala v minulém roce? Rodinnou firmu jste přebudovali a nyní rozvíjíte dvě rodinné firmy vedle sebe. Pivovar a Restauraci.

Jana: V Pivovaru je šest zaměstnanců a tady i v kuchyni je přibližně deset zaměstnanců a pět lidí pracuje na dohodu.

Slávek: Přišli jsme s něčím novým. U kuchyně jsme realizovali outsourcing. Od roku 2013 si kuchyň pronajali naši zaměstnanci. Přes chodbu je dodavatel kuchyň a odběratel je host, restaurace poskytuje jen obsluhu hosta.

4) U pivovaru je to obdobné jako u kuchyně? Po pípu je dodavatelem syn Mojmír a na chodbě dodavatelem jsou kuchaři. To je typické síťové podnikání.¹²⁷ A navíc jedná část sítě je tvořena nerodinnými příslušníky. Nevývolává to problémy?

Jana: Zaměstnanci kuchyně jedou v rodinném duchu, jinak bychom je vyhodili. Ať jsou motivováni, že sami podnikají, ale musí ctít to, kdo je naučil podnikat, kvalitně vařit. Všechny firmy musí mít jednoho ducha rodinné firmy, Koníčka.

5) A co se děje, když pořádáte velké akce, oslavy a podobně?

Slávek: Když je akce, tak oni si vyberou jídla, domluví se s klientem, jak a co navařit... Taký si určí, kdo bude v kuchyni...

Jana: Osm let nazpět tu nastoupili jako zaměstnanci kuchyně a řídí se pokyny restaurace, vše záleží na domluvě.

6) Jak koordinujete kooperaci ve dnech bez velkých akcí?

Slávek: Máme stálý jídelníček, který jsme zkonzultovali s kuchyní. Ten je napsaný a je starý půl roku. Kuchaři si tvoří sami jídelníčky na víkendy. Brácha Mojmír si stanoví, jaké pivo vyrobí v daném týdnu...

7) Znovu jste upravili interiér restaurace, kdo úpravy vymýšlí?

Slávek: Tu nebylo co vymýšlet, architekt tu nebyl žádný, úpravy plynou z vlastních nápadů.

8) Kdy jste museli realizovat další vyvolané investice, že už jste nestačili s původním půdorysem?

Slávek: Původní půdorys byl takový soukromý. Bylo to všechno dělané na koleně a potom už to přišlo jedno po druhém. Jak se peníze našetřily, tak se udělalo parkoviště. Kdyby peníze byly hned, tak se to udělalo hned na začátku podnikání.

9) Šlo tedy zhruba o tři roky zpoždění, než se vám vrátily původně vložené peníze do podnikání nebo investic? Z našetřeného jste začali znovu firmu zvelebovat?

¹²⁷ MIKOLÁŠ, Zdeněk, PETERKOVÁ, Jindra, TVRDÍKOVÁ, Milena a kol. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011, s. 90.

Slávek: Čistička byla podmínka pro stavbu nového pivovaru. My jako restaurace jsme tuto stavbu financovali. Čistička patří hospodě a pivovar si ji pronajímá. To je výhoda rodinného podnikání, že si můžeme i finančně v rodině pomáhat.

F) Stabilizace rodinného podnikání

1) Kolik pracuje v současné době rodinných příslušníků v rodinných firmách?

Slávek: My jsme dva a brácha Mojmír a manželky vypomáhají. Tři stáli plus dva, naše polovičky.

2) Nestalo se v celém průběhu historie podnikání rodiny, že by nastaly rozpory a rozepře? Jak mezi rodinnými příslušníky nebo zaměstnanci?

Slávek: Jednou tu byl takový problém. Synci (zaměstnanci) se ožrali tady v hospodě.

Jana: Ke všem se chováme stejně, možná je větší důraz na zaměstnance. Nikdo si nestěžoval. Stavíme se ke všem, pokud je to možné, objektivně.

3) A co vztah rodičů k dětem?

Jana: Jako rodiče jsme nebyli nikdy vůdčí. To u nás nefunguje, oni jsou chytřejší, než já.¹²⁸

4) Rodinná firma se udržela. Jak to funguje ve firmě a doma?

Jana: Jak ve firmě, tak doma.

5) Zlatá to rodina. Jste vzorový příklad pro jiné. Když chyběly peníze, pomohla rodina?

Jana: Jo, ze začátku ano, sestra mi pomáhala. Ta mi půjčila peníze na rozběh podnikání.

6) Typicky vzorový příklad, základ je rodina. A jak jste vybírali zaměstnance?

Jana: Původně jsme do firmy chtěli jen ty, koho známe. Ale koho jsme znali, tak ti byli většinou zadání. Přesto jsme zaměstnance vybírali po známosti. Dvakrát jsme pravidlo porušili a měli z pracáku kuchaře. Kuchařka je šikovná, ta je tu dodnes, ale u kuchaře jsme se spálili, dva roky tu byl a kradl...

¹²⁸ Otec (manžel Jany) zemřel v roce 2014.

7) Kdy už bude mít hlavní slovo syn? Kdy tedy přesunete hlavní roli v podnikání na syna?

Jana: Do důchodu mám správně podle zákona čtyři roky. Jak budu zdravá jako do teď...

Slávek: Mamka se tu moc neangažuje. Kecá do toho, ale někdy to je špatně.

Jana: Od začátku se tu Slávek angažoval.

8) Podívejme se tři roky dopředu, jak by měla firma vypadat?

Slávek: Rozšiřovat určitě ne, je tu hranice, firma už se nedá zvětšovat. Není důvod převzít jiné restaurace. Zatím není koho dalšího z rodinných příslušníků zapojovat.

Jana: Jenom je třeba kuchyň vylepšit.

9) Ještě se vrátíme k rekonstrukcím a estetickému pojetí restaurace. Jak přicházíte na změny designu?

Slávek: To byla víceméně náhoda. Nás si našel pan Vivial, který se zabývá interiéry a takovýma věcmi. Přijel na kole a nabídl nám své služby, já mu řekl, že plánujeme přístavbu, tak on nám navrhl jednu stěnu, která je v zimní zahradě. On to navrhl, já odsouhlasil a on stěnu udělal. To byla první etapa a každému se to líbilo. Chtěli jsme pokračovat dál v rekonstrukci výčepu a chodby, nevěděli jsme jakým způsobem to vylepšit, aby to bylo pěkné a účelné. Tak přišel, udělal návrh, já mu to zase odsouhlasil, že to je dobré a letos v lednu (2015) jsme to zrealizovali.

Jana: Pozval nás na výstavu do Ostravy. Vyvial... ten řezbář hodinu a půl toto pondělí (únor 2015) tady náš interiér bude fotit a pak předvádět někde na výstavě.

10) V interiéru již máte umělecká díla. Chcete se orientovat na takzvané exkluzivní podnikání? Sleduje konkurenci, jak inovuje své hostince?

Slávek: Já po hospodách moc nechodím, nemám k nim důvěru. Když už si zajdu, tak si dám pizzu, protože se na ní nedá nic zkazit. My děláme a vybíráme všechno intuitivně, tedy to, co je nám blízké, co se nám líbí.

11) Když kuchyně šla do pronájmu, tak vypadly z nabídky jídla jako Vojkovický loupežník, sedlácké kapsy. Proč?

Jana: Jo tradiční jídelní lístky k významným příležitostem máme. Hody a podobně... Teď budou stejkové, tvarůžkové, husí a jiné hody... To už fungovalo v loni. Jinak si noví vlastníci řídí kuchyni podle svých představ.

Slávek: Mojmír, bratr vlastníci pivovar, má ke každé příležitosti jiné pivo.

Jana: Totéž, co dělá s pivem, jako vaření příležitostních a slavnostních druhů piva, děláme i my přizpůsobením jídelníčku. To znamená hody zhruba co čtrnáct dnů.

12) Odkud máte suroviny pro kvalitní jídlo?

Slávek: Brambory máme od místního zemědělce ve Vojkovicích. Koupíme od něj hromadu brambor a uskladníme je ve sklepě. Jak tyto brambory dojdou, začneme kupovat jinde, a to je poznat obrovská změna. Zeleninu nám vozí, zelí, víme, že je otické. Maso dodávají Těšínské jatka, ale původ masa neznáme. Zelenina je z Dobré od Slávky, která dělá taky rozvoz zeleniny. Ale zeleninu mají asi z Polska...

Jana: Zavedli jsme elektronické počítání. Elektronickou kasu. Platební terminál. Ale dodavatel to řeší už asi půl roku.

Slávek: Oni přišli na nový počítačový systém a vyvíjejí to s námi. Není to ještě zavedené, Koníček je zkušební králík. Neměli jsme být naivní. Mysleli jsme si, že program mají už úplně vymyšlený, ale jak se ukázalo, neměli, tak jsme zkušební firma.

G) Závěr rozhovoru

1) Takže růst rodinné firmy neplánujete a řešíte v podstatě provozní nedostatky a ladíte věci, na které jste neměli při růstu firmy čas?

Jana: Ano, už jsme se nadřeli dost a podnikání věnovali mnoho úsilí... Je třeba se uklidnit a věnovat rodině. Co ze zisku, když člověk ztratí zdraví nebo radost ze života a podnikání?!

Slávek: Každý musí znát své hranice. Rodina nesmí sloužit firmě, ale firma rodině. Tak na několik let rodinné podnikání nastavíme na určitou stabilní úroveň. Neplánujeme další růst.

2) Děkuji za rozhovor a upřímné odpovědi.

Jana: Jsme rádi, že se někdo o rodinné podnikání zajímá.

Slávek: Kdykoli jsme vám k dispozici. Máme nějaké fotografie, údaje a podobně. Když se dohodneme na způsobu zveřejnění, můžeme je vám v nějaké vhodné podobě poskytnout.

Jana: Chutnala vám večere a naše pivo?

Autorka diplomové práce: Všechno bylo výborné, prakticky jste dokázali, že pivo i jídlo se vaří srdcem. Obsluha vzorově reprezentuje firmu a ctí vše, o čem jste dnes hovořili.